

# ФІНАНСОВИЙ МЕХАНІЗМ ФУНКЦІОНУВАННЯ ПІДПРИЄМСТВ

УДК 658.012  
JEL M21, E35, M3

## ПОТЕНЦІАЛ РОЗВИТКУ ФІНАНСОВОГО КОНТРОЛІНГУ НА АГРАРНИХ ПІДПРИЄМСТВАХ

Пінті Анастасія Валеріївна

аспірантка кафедри фінансового менеджменту та фондового ринку  
Одеський національний економічний університет  
ORCID: 0000-0003-2432-6550  
pintianastasiia@gmail.com

*У сучасний час більшість аграрних підприємств стикаються з проблемою реконфігурації власних систем управління. Підприємства аграрного сектору мають налаштувати свою організаційну структуру відповідно до вимог жорсткої конкуренції на ринку. Отже, на нинішньому етапі суспільних та економічних змін створення комплексної системи фінансового контролінгу стає вкрай необхідним завданням. Щоденно виникаючі негативні наслідки вторгнення Росії на територію України зумовлюють систему управління аграрних підприємств до кардинальних та миттєвих управлінських рішень, які б мали змогу підтримувати ефективність функціонування на належному рівні. Раціонально побудована система фінансового контролінгу має координувати діяльність усіх департаментів і підрозділів на підприємстві, забезпечуючи ефективне управління мікроаспектами економіки. Метою даної статті є розгляд як теоретичних, так і практичних аспектів використання фінансового контролінгу як прогресивного підходу до вдосконалення фінансового менеджменту в агробізнесі. У статті висвітлено потенціал впровадження і розвитку фінансового контролінгу, та підкреслено важливість його системного впровадження на підприємствах агросектору. У роботі представлено структуру фінансового контролінгу з урахуванням загальної системи управління підприємства, що складається з окремих компонентів, які контролюють окремі сфери діяльності та обумовлюють контрольні показники. Завдяки дослідженню теорії та практики удосконалення фінансового менеджменту на агропідприємствах України в статті виділено підхід до впровадження фінансового контролінгу, відповідно до якого виникає можливість надавати інформацію та впроваджувати рекомендовані оптимальні стратегії управління підприємства. Практична цінність дослідження полягає у тому, що розвиток фінансового контролінгу на підприємстві можна досягти альтернативними способами, враховуючі фінансові можливості підприємства: по-перше, можна самостійно впроваджувати систему фінансового контролінгу з виділеним відділом або фінансовим спеціалістом; по-друге, є змога запровадити систему фінансового контролінгу за допомогою експертів і консультантів. Для досягнення стратегічних цілей і врахування унікальних характеристик діяльності та організаційної структури кожне підприємство може створити і застосовувати власну індивідуальну модель фінансового контролінгу.*

**Ключові слова:** фінансовий контролінг, потенціал розвитку контролінгу, впровадження фінансового контролінгу, фактори впливу на контролінг, аграрні підприємства.

DOI: <https://doi.org/10.32782/bsnau.2023.3.9>

### Постановка проблеми у загальному вигляді.

Російсько-український конфлікт має глибокий вплив не лише на Україну, а й на світову арену. Стало очевидним, що дипломатичні угоди неефективні, договори порушуються, а міжнародна політична система, яка покликана сприяти миру та гармонійному співіснуванню між народами, виявляється неефективною. Продовольча безпека України, як і багатьох збіднілих країн і країн, що розвиваються, зараз під серйозною загрозою. Ціни на зернові та олійні культури досягли безпрецедентного рівня, і в більшості країн спостерігався вищий рівень інфляції цін на продукти харчування порівняно із загальною інфляцією.

Зараз Україна переживає період великих негараздів, коли головним завданням українського бізнесу, уряду та суспільства в цілому є виживання та перемога. Неможливо применшити роль аграрного сектору в досягненні різних цілей. Це не тільки забезпечує безперебійну роботу підприємств, але й підтримує економіку країни в цілому. Крім того, сільськогосподарський сектор віді-

грає вирішальну роль у забезпеченні населення необхідними продуктами. Крім того, це створює численні можливості працевлаштування навіть під час війни.

Сьогодні, коли початковий шок улягся, стало очевидно, що Україна та світ зіткнулися з новою реальністю, в якій попередні розробки, схеми, моделі та закони виявилися неефективними. Економіка воєнного часу функціонує на зовсім інших принципах порівняно з економікою мирного часу. Відтак актуальними зараз є дискусії, консультації з експертами та процеси прийняття рішень щодо адаптації до нових обставин.

Одним із інструментів підтримки аграрного сектору та забезпечення його потенціалу можна вважати фінансовий контролінг, запровадження якого на аграрних підприємствах дає змогу підтримувати функціонування підприємств на нормальному рівні. Складні умови діяльності аграрних підприємств зумовили необхідність розробки нових підходів до ефективного управління цими складними системами.

Одним з напрямків удосконалення управління аграрними підприємствами є впровадження комплексної системи фінансового контролінгу. Ця система об'єднує облік, контроль, планування та аналіз у єдину та саморегульовану систему. Однією з основних причин впровадження фінансового контролінгу на підприємствах є системна інтеграція різних аспектів управління підприємством. Фінансовий контролінг забезпечує методичну та інструментальну основу для підтримки ключових функцій управління, таких як планування, контроль, регулювання, облік та аналіз. Ефективність управління аграрним підприємством залежить від правильної організації, створення та розвитку надійної системи фінансового контролінгу. Крім того, це забезпечує реалізацію обґрунтованих стратегічних і тактичних управлінських рішень, спрямованих на стабілізацію фінансової ситуації.

#### **Аналіз останніх досліджень та публікацій.**

Численні вітчизняні та зарубіжні вчені, такі як Майер Е., Манн Р., Хан Д., Пушкар С.М., Петренко С.М., Сухарева Л.О. та багато інших, присвятили свої зусилля розвитку як теоретичних, так і практичних основ фінансового контролінгу на підприємстві. Зокрема, увагу сучасних дослідників приділено різним аспектам фінансового контролінгу на підприємствах: до них відносяться теоретичне значення фінансового контролінгу, окремі компоненти системи фінансового контролінгу, а також його функція як інструменту управління для обліку, аналізу та контролю на підприємстві. Проте галузь фінансового контролінгу агробізнесу залишається недостатньо вивченою, і, враховуючи жорсткі сучасні умови ведення бізнесу в Україні після вторгнення Росії, потребується розробка інструментів вдосконалення системи управління, одним із яких є фінансовий контролінг.

**Формування цілей статті.** Метою статті є аналіз та оцінка потенціалу розвитку фінансового контролінгу на підприємствах аграрного сектору.

**Методи дослідження.** У статті використано як структурний, так і системний науково-методичний підхід. Використовуючи методи аналізу наукової літератури, а також теоретичні основи, у дослідженні вдалося оцінити сучасний стан та фактори, які спонукають до розвитку фінансового контролінгу на аграрних підприємствах. Здійснена оцінка дозволила виявити потенціал та перешкоди, які виникають перед сучасними вітчизняними агропідприємствами у впровадженні фінансового контролінгу. Крім того, метод синтезу було використано для формування пропозицій та рекомендацій щодо структурних одиниць системи фінансового контролінгу у загальній системі менеджменту підприємства.

**Результати дослідження.** Внаслідок війни українські аграрії зазнали значних втрат не лише фізичної землі та врожаю, а й можливості вільно експортувати продукцію та отримувати прибуток. Поеднання цих двох чинників мало руйнівні наслідки, про що свідчать останні дані Держстату щодо роботи агропромислового комплексу у 2022 році. За цей період майже на 40% скоротилося виробництво зерна, на 25% – овочів, на 10% – фруктів [1]. З усіх галузей агропромислового виробництва найбільше постраждала зернова галузь, яка є основою укра-

їнського аграрного експорту. Втрата понад 32 млн тонн врожаю у 2022 році, що на 37,4% менше порівняно з попереднім роком [1], мала значний вплив як на галузь, так і на економіку країни в цілому.

Внаслідок територіальної окупації та конфлікту в прифронтових регіонах найбільших збитків зазнав аграрний сектор, втрати врожаю становили від 75% до 80% у Запорізькій, Донецькій та Луганській областях. Крім того, Херсонська область, яка залишалася під окупацією більшу частину 2022 року, також стала економічно нефункціональною. Урожай у Харківській області, який вивільнився восени 2022 року, зазнав порівняно меншого падіння – на 40-50%. Порівняна статистика спостерігалася в Миколаївській, Одеській та Вінницькій областях [1].

Крім того, експортери були позбавлені найекономічнішого засобу виходу на міжнародні ринки – морського транспорту. Враховуючи нинішні низькі ціни на сільськогосподарську продукцію, наявні земельні та річкові альтернативи виявилися недостатніми для отримання прибутку для аграріїв.

Вплив конфлікту на аграріїв поширювався за межі територій, які безпосередньо постраждали від обстрілів чи окупації; воно також охопило інші регіони. Зрештою, постало питання, для чого збирати врожай, якщо його не можна вивезти і продати. У компенсації падіння виробництва в Херсонській області значну роль відіграли Черкаська (+5%) та Одеська (+15%) області [1]. Причиною цього є природне багатство водними ресурсами. Наявність зрошувальних систем в Одеській області дозволяє зрошувати поля, а Черкаська область виграє від зв'язку з річкою Дніпро.

Фінансові експерти визначили суттєвий фактор, який впливає на фінансову діяльність українських аграрних підприємств, – це стабільно низький рівень фінансового менеджменту. Це часто проявляється у відсутності ефективної системи контролінгу в багатьох випадках.

Згідно зі статистичними даними, очевидно, що значна більшість українських компаній, приблизно 65%, не впроваджують жодної форми контролінгу у свою діяльність. Приблизно 30% компаній, з іншого боку, використовують спеціальні функції контролінгу, такі як бюджетування та фінансовий аналіз [6, с. 39]. Лише 4% компаній можуть з гордістю заявити, що мають комплексну службу контролінгу, яка охоплює всі аспекти контролінгу.

Можна виділити кілька ключових причин, чому вкрай необхідно створити систему фінансового контролінгу в аграрних підприємствах.

По-перше, існує відсутність згуртованості між керівництвом компанії та конкретними відділами, відповідальними за її економічні результати, такими як виробництво, фінанси та маркетинг.

По-друге, заслуговують на увагу проблеми, пов'язані з отриманням точної інформації, яка є загальною ознакою традиційної бухгалтерської практики.

Безсумнівно, інтерес інвесторів полягає у встановленні тривалого та стабільного партнерства. Однак такого партнерства неможливо досягти без впровадження ефективної системи контролінгу.

Основною метою контролінгу підприємства є надання всебічної інформації та аналітичної допомоги для прийняття обґрунтованих управлінських суджень [2, с. 74]. Дані, отримані під час здійснення фінансового контролінгу, відіграють важливу роль у формуванні ефективної антикризової програми на підприємстві та сприяють ефективній роботі спеціалістів з фінансового менеджменту, стратегічного планування, антикризових менеджерів, а також осіб, які займаються бухгалтерським та управлінським обліком.

Складність агросектору разом із розвитком нових внутрішніх і зовнішніх зв'язків і зростанням обміну інформацією та її кількості сприяють ускладненню управління в цій галузі. Завдяки цим факторам ведення агрогосподарства стає багатогранною формою людської діяльності. Для ефективного вирішення завдань управління в такій динамічній системі необхідний системний і комплексний підхід. Цей підхід має охоплювати вирішення як конкретних, так і загальних проблем управління.

Сфера координації діяльності підприємства переживає значне зростання у сфері фінансового контролінгу. Завдяки впровадженню системи фінансового контролінгу підприємства мають змогу підняти практику управління на новий рівень. Це передбачає інтеграцію, координацію та узгодження діяльності різних організаційних підрозділів для досягнення як оперативних, так і стратегічних цілей у конкурентному середовищі. Завдяки цьому підприємства можуть забезпечити стабільну присутність на ринку. Механізм фінансового контролінгу широко розглядається як важлива складова загальної системи управління підприємством. Дотримання цього механізму дозволяє підприємствам отримати конкурентну перевагу за рахунок інноваційного розвитку та оперативно реагувати на мінливі вимоги ринку [3, с. 77]. Це також дозволяє їм ефективно адаптуватися до зовнішніх умов, визначаючи потенційні потреби ринку та оцінюючи свої внутрішні можливості для задоволення цих вимог у довгостроковій перспективі.

Доцільно визначити основні цілі створення системи фінансового контролінгу на агропідприємствах. По-перше, це підвищення рівня управління в різних відділах підприємства. По-друге, підвищення загальної ефективності підприємства. По-третє, впровадження нових методів регулювання, обліку та нагляду. Також зауважимо, що ефективність підприємства за рахунок застосування фінансового контролінгу очевидна. Відзначимо і удосконалення системи бухгалтерського обліку. При цьому, забезпечуючи ретельне планування та ретельний аналіз діяльності, можна гарантувати ясність їхнього підходу.

Концепція фінансового контролінгу на підприємстві є складною та багатогранною [4, с. 14]. Він складається з різних незалежних елементів, кожен з яких виконує свою власну мету та існує автономно. Однак коли ці компоненти об'єднуються, вони створюють нематеріальну структуру, яка служить основою для підприємства. Ця основа, схожа на скелет, вселяє впевненість у здатність підприємства приймати обґрунтовані управлінські рішення [6, с. 38].

Водночас фундаментальні обов'язки менеджменту, які охоплюють планування, регулювання, перевірку та ведення фінансової документації, не лише становлять складові фінансового контролінгу, але й слугують інструментальними сферами та структурними апаратами. Реалізація функцій фінансового контролінгу на підприємстві залежить від отримання інформації, отриманої з цих областей і апаратів.

Інтеграція обліку, контролю, планування та аналізу в одну автономну систему – це те, що визначає концепцію фінансового контролінгу [5, с. 88]. У рамках цієї системи встановлюються стратегічні і тактичні цілі підприємства, а також фундаментальні принципи ефективного управління.

Вирішальне значення має впровадження системи мотивації персоналу та методи її реалізації. Якщо не використовувати пов'язані елементи, система управління агропідприємством може легко перетворитися на звичайну боротьбу за виживання, а не на систематичну роботу, спрямовану на досягнення відчутних результатів.

На основі інформації, представленої на рисунку 1, стратегічні цілі підприємства будуть встановлені з використанням комбінації даних стратегічного та оперативного контролінгу з урахуванням зовнішніх і внутрішніх факторів.

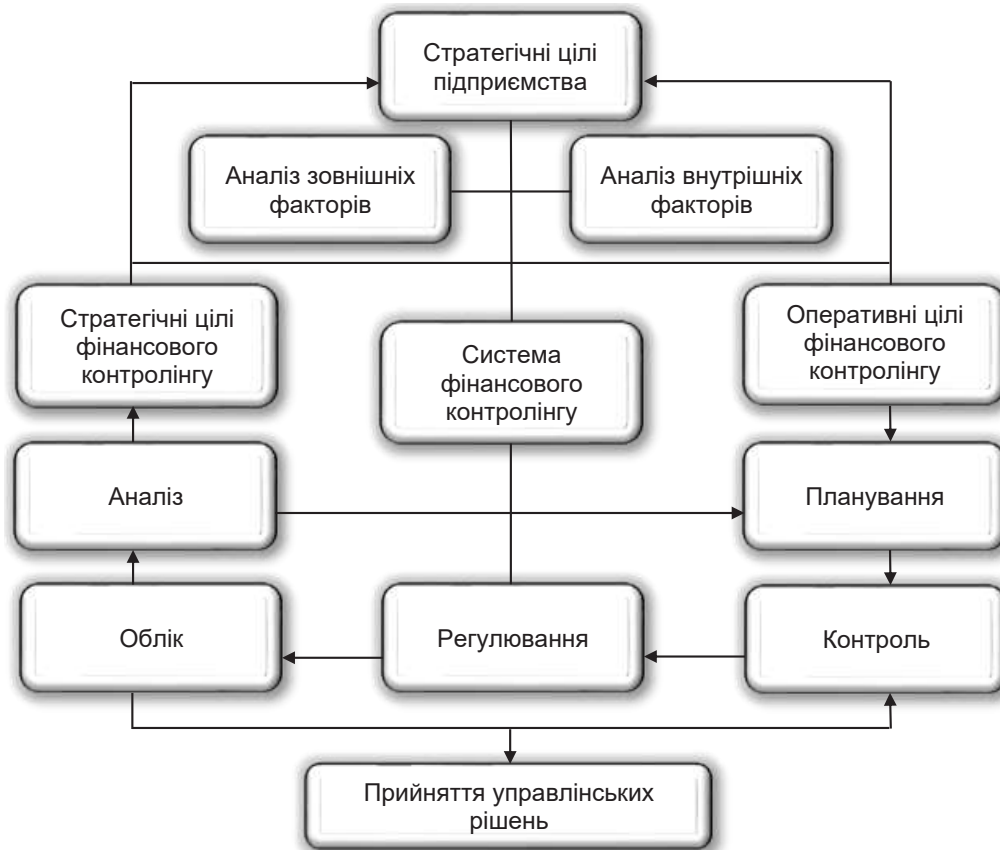
Головне завдання будь-якого бізнесу, особливо в агросекторі, – підвищення конкурентоспроможності. З нашої точки зору, саме впровадження добре продуманої стратегії підприємства визначає різні етапи контролю та управління, якими бізнес повинен пройти, щоб досягти бажаної мети.

Реалізація принципів контролінгу та його різноманітних складових необхідна для ефективного управління в агросекторі. Це гарантує можливість ретельного моніторингу витрат по відношенню до якості технологічних операцій і прийняття своєчасних рішень.

Аналіз відхилень від норми та виявлення їх походження має важливе значення для максимізації ефективності та підвищення конкурентоспроможності компанії. Розуміючи фактори відхилень, стає можливим ефективно оптимізувати ресурси.

Мета досягнення необхідного контролінгу – не єдина функція, яку він виконує. Він також відіграє вирішальну роль у поточному управлінні безперервними процесами. Цілі оперативного контролінгу включають оптимізацію витрат, регулювання прибутку та прийняття тимчасових рішень. Управлінський персонал постійно стикається з необхідністю приймати рішення, однак емпіричні дані показують, що більшість поточних рішень приймається на основі обмежених ресурсів, а не конкретних завдань. Таким чином, стратегічний та оперативний контролінг стає важливим інструментом управління, гарантуючи обґрунтовані рішення як у теперішній, так і в майбутній діяльності, тим самим підвищуючи ефективність.

**Висновки.** У сучасну епоху, коли фінансові ресурси обмежені, а промисловість і споживання в цілому страждають від нестабільності, підприємства аграрного сектору стикаються з проблемою збереження конкурен-



**Рисунок 1 – Компоненти фінансового контролінгу у системі управління підприємством**

*Джерело: побудовано автором*

тоспроможності та сприяння майбутньому зростанню. Щоб досягти цього, ці підприємства повинні ефективно використовувати свої внутрішні ресурси. Однак ці внутрішні ресурси можна виявити лише завдяки ретельному бухгалтерському обліку, цілеспрямованому плануванню, інтеграції із зовнішнім середовищем і високоефективним системам контролю. Покладатися лише на зовнішні фактори для прийняття рішень виявляється неефективним для досягнення бажаних результатів.

Складності та керівні принципи різних рівнів менеджерів та стейкхолдерів зумовлюють необхідність переоцінки існуючих підходів до управління підприємствами аграрного сектору. Впровадження механізмів фінан-

сового контролінгу на аграрних підприємствах може посприяти підвищенню ефективності управління підприємством. Розвиток фінансового контролінгу на аграрних підприємствах забезпечить підвищення якості та рівновагу управлінського вибору, передбачає створення комплексної бази даних, яка слугуватиме основою для всіх аналітичних зусиль. Ця база даних дозволить ретельно досліджувати та оцінювати різні бізнес-процеси та функціональні підрозділи в організації. Важливість впровадження фінансового контролінгу обґрунтовується тим, що дана система управління має змогу позитивно впливати на ефективність діяльності та тривалу життєздатність підприємства.

#### **Список використаної літератури:**

1. Аграрний сектор економіки: підсумки 2022 та прогноз на 2023 рік. URL: <https://niss.gov.ua/news/komentari-ekspertiv/ahramnyy-sektor-ekonomiky-pidsumky-2022-ta-prohnoz-na-2023-rik> (дата звернення: 15.07.2023).
2. Пушкар М.С. Створення інтелектуальної системи обліку : монографія. Тернопіль : Карт бланш, 2007. 152 с.
3. Сухарева Л.А., Петренко С.Н. Контроллинг – основа управления бизнесом. Киев : Эльга: Ника Центр, 2002. 208 с.
4. Циглик І.І., Мозіль І.О., Кідрякова Н.В. Контролінг в системі управління. *Актуальні проблеми економіки*. № 4. 2010. С. 14.
5. Mayer E., Mann R. Controlling für Einsteiger. Freiburg : Aufl, 1990. 304 p.
6. Robbins S.P., Coulter M. Management. Pearson College Div, 2017. 752 p.

#### **References:**

1. The agricultural sector of the economy: the results of 2022 and the forecast for 2023. The website of the National Institute of Strategic Studies. Available at: <https://niss.gov.ua/news/komentari-ekspertiv/ahramnyy-sektor-ekonomiky-pidsumky-2022-ta-prohnoz-na-2023-rik> (accessed July 15, 2023).

2. Pushkar M.S. (2007) Stvorenja intelektual'noї sistemi obliku [Creation of the intellectual system of account]. Ternopil: Cart-blanche, 152 p.
3. Sukhareva L.A., Petrenko S.N. (2002) Kontrolling – osnova upravlenija biznesom [Controlling is a government base by business]. Kyiv: Elga: Nika center, 208 p.
4. Tsyhlyk I.I., Mozil I.O., Kidriakova N.V. (2010) Kontrolling v systemi upravlinnia [Controlling in the management system]. *Aktualni problemy ekonomiky*, no 4, p. 14.
5. Mayer E., Mann R. (1990) Controlling für Einsteiger. Freiburg: Aufl, 304 p. [in German].
6. Robbins S. P., Coulter M. (2017) Management. Pearson College Div, 752 p. [in English].

**Anastasiia Pinti**, Postgraduate Student, Odesa National Economic University

#### **POTENTIAL FOR THE DEVELOPMENT OF FINANCIAL CONTROLLING AT AGRICULTURAL ENTERPRISES**

*In modern times, most agricultural enterprises face the problem of reconfiguring their own management systems. Enterprises of the agrarian sector must adjust their organizational structure in accordance with the requirements of fierce competition on the market. Therefore, at the current stage of social and economic changes, the creation of a complex system of financial controlling becomes an extremely necessary task. The daily emerging negative consequences of Russia's invasion of the territory of Ukraine require the management system of agrarian enterprises to make drastic and immediate management decisions, which would be able to maintain the efficiency of functioning at the proper level. A rationally built system of financial controlling should coordinate the activities of all departments and units at the enterprise, ensuring effective management of micro-aspects of the economy. The purpose of this article is to consider both theoretical and practical aspects of using financial controlling as a progressive approach to improving financial management in agribusiness. The article highlights the potential of implementation and development of financial controlling, and emphasizes the importance of its systematic implementation at enterprises of the agricultural sector. The work presents the structure of financial controlling, taking into account the general management system of the enterprise, which consists of individual components that control individual spheres of activity and determine control indicators. Thanks to the study of the theory and practice of improving financial management at agricultural enterprises of Ukraine, the article highlights an approach to the implementation of financial controlling, according to which there is an opportunity to provide information and implement the recommended optimal management strategies of the enterprise. The practical value of the study is that the development of financial controlling at the enterprise can be achieved in alternative ways, taking into account the financial capabilities of the enterprise: first, you can independently implement a financial controlling system with a dedicated department or financial specialist; secondly, there is an opportunity to introduce a system of financial controlling with the help of experts and consultants. To achieve strategic goals and take into account the unique characteristics of activity and organizational structure, each enterprise can create and apply its own individual model of financial controlling.*

**Key words:** financial controlling, potential for the development of controlling, implementation of financial controlling, factors influencing controlling, agricultural enterprises.

*Дата надходження до редакції: 23.07.2023 р.*