

УДК 338.242.2

DOI: <https://doi.org/10.32782/2415-8801/2022-3.8>

Пінті А.В.

*аспірантка кафедри фінансового менеджменту та фондового ринку,  
Одеський національний економічний університет*

Лапіна І.С.

*кандидат економічних наук, доцент,  
доцент кафедри фінансового менеджменту та фондового ринку,  
Одеський національний економічний університет*

## ПЕРСПЕКТИВИ МІНІМІЗАЦІЇ РІВНЯ ФІНАНСОВИХ РИЗИКІВ ЗА РАХУНОК ІМПЛЕМЕНТАЦІЇ ФІНАНСОВОГО КОНТРОЛІНГУ НА ПІДПРИЄМСТВІ

*У статті обґрунтовано актуальність та значущість впровадження фінансового контролінгу у фінансово-господарську діяльність підприємств. Представлено роль імплементації фінансового контролінгу у покращенні функціонування підприємств та наведено основні функції фінансового контролінгу та охарактеризовано компоненти системи фінансового контролінгу на підприємствах. Аргументовано доцільність формування хеджінгових стратегій з метою мінімізації фінансових ризиків у процесі здійснення підприємством процесу господарювання. Висвітлено методи мінімізації фінансових ризиків, до яких рекомендується долучатися фінансовим контролерам на підприємстві. Представлено способи уникнення фінансових ризиків та можливість отримання додаткових джерел формування прибутку підприємства. Дано механізм фінансового контролінгу підприємства і досліджено роль фінансового моделювання на основі мінімізації фінансових ризиків.*

*Ключові слова:* фінансовий контролінг, фінансовий ризик, фінансове управління, ефективність діяльності підприємства, способи мінімізації ризику.

## PROSPECTS OF MINIMIZING THE LEVEL OF FINANCIAL RISKS DUE TO THE IMPLEMENTATION OF FINANCIAL CONTROLLING AT THE ENTERPRISE

Pinti Anastasiia, Lapina Iryna

*Odesa National Economic University*

*The article substantiates the relevance and significance of the implementation of financial controlling in the financial and economic activities of enterprises. The role of the implementation of financial controlling in improving the functioning of enterprises is presented. Financial controlling should be considered a highly effective tool for achieving minimization of the impact of financial risks on the processes of the company's functioning. The main functions of financial controlling are presented and the components of the financial controlling system at enterprises are characterized. Financial controlling should be noted as a highly effective coordinating system for ensuring relationships between the formation of an information base, financial analysis, financial planning and internal financial control at the enterprise. The expediency of forming hedging strategies in order to minimize financial risks in the process of the enterprise's management process is argued. One of the prospects for reducing the level of financial risks is the hedging process, which is characterized by the use of mechanisms to neutralize the risk of probable financial losses: both internal (which are carried out by the company independently) and external (based on the transfer of risks to other entities). The methods of minimizing financial risks, which are recommended to join financial controllers at the enterprise, are highlighted. Ways to avoid financial risks and the possibility of obtaining additional sources of profit formation of the enterprise are presented. The processes of neutralization of financial risks in the financial controlling system must be based on certain conditions, and it is worth emphasizing that the rejection of one financial risk does not generate the occurrence of another risk of a higher or equivalent level. The mechanism of financial controlling of the enterprise based on the minimization of financial risks is described. Financial controlling needs to focus on financial operations that are not typical for the financial activities of the enterprise and are of an innovative nature.*

*Keywords:* financial controlling, financial risk, financial management, efficiency of the enterprise, methods of risk minimization.

**Постановка проблеми.** Імплементація фінансового контролінгу на підприємстві надає можливість скоординувати його діяльність, забезпечити зв'язок між формуванням інформаційної бази, фінансовим плануванням, аналізом, управлінням та контролем. Проте, у процесі формування системи фінансового контролінгу необхідно враховувати виникаючі при цьому специфічні особливості. Фінансовий контролінг доцільно вважати підсистемою контролінгу, яка здійснює орієнтоване на

результат фінансове управління підприємства на основі використання різноманітних методів та інструментів фінансового менеджменту і забезпечення безперервного потоку внутрішньої та зовнішньої інформації для прийняття управлінських і фінансових рішень. Фінансовий контролінг варто вважати високоефективним інструментом досягнення мінімізації впливу фінансових ризиків на процеси функціонування підприємства. На жаль, до даного інструменту сучасні вітчизняні підприємства

неохоче долучаються, тому потенціал використання фінансового контролінгу на підприємствах можна вважати значним і актуальним.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Питанням впровадження фінансового контролінгу на підприємствах присвячені роботи багатьох вчених-економістів, серед яких можна відзначити таких, як: Килимнюк П. В. [1], Кузнецова Г. В. [2, 4], Кулинич М. Б. [3], Прохорова В. В. [4], Пушкар М. С. [1], Рибак О. В. [5], Савчук Д. Г. [6], Скакальський Ю. С. [7] і Ус Ю. В. [4]. Проте, у наукових працях залишаються недостатньо висвітленими перспективи, які можуть виникати при процесах імплементації фінансового контролінгу, що у свою чергу мають змогу призвести до мінімізації фінансових ризиків у фінансово-господарській діяльності підприємства.

**Постановка завдання.** Основною метою статті є обґрунтування позитивних аспектів впровадження фінансового контролінгу на підприємстві, виявлення основних перспектив мінімізації фінансових ризиків у процесі господарської діяльності підприємства за рахунок впровадження фінансового контролінгу.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Фінансовий контролінг становить комплекс методик та інструментів, що спрямовуються на вдосконалення облікової політики і управлінської практики підприємств.

Основні функції фінансового контролінгу полягають у:

- спостереженні за процесом реалізації фінансових завдань, що встановлюються системою планових фінансово-економічних показників і нормативів;
- вимірі ступенів відхилення фактичних результатів фінансової діяльності від прогнозних значень;
- діагностиці розмірів відхилень та значних погіршень фінансового стану підприємства і істотного зниження темпів його фінансово-економічного розвитку;
- розробці оперативних управлінських рішень з гармонізації фінансової діяльності підприємства згідно з поставленими цілями та КРІ;
- коригуванні за необхідністю певних цілей і КРІ фінансового розвитку підприємства, адаптації до змін екзогенного фінансового середовища, кон'юнктури фінансового ринку і ендогенних факторів реалізації фінансово-господарської діяльності підприємства.

Проте, не слід вважати, що фінансовий контролінг обмежується вище представленими функціями і здійсненням тільки внутрішнього контролю за процесами фінансової діяльності та фінансових операцій [2, с. 13]. Фінансовий контролінг варто відзначити як високо ефективну координуючу систему забезпечення взаємозв'язків між формуванням інформаційної бази, фінансовим аналізом, фінансовим плануванням і внутрішнім фінансовим контролем на підприємстві.

Імплементація фінансового контролінгу на підприємстві є складним, багатоетапним та тривалим процесом. Серед визначальних компонентів процесу фінансового контролінгу варто відмітити наступне.

Визначення цілей і завдань управління фінансами підприємства у розрізі фінансового контролінгу має бути гнучким інструментом, формування якого полягатиме в урахуванні стратегії розвитку і визначенні фінансових методів здійснення запланованих етапів у рамках реалізації поставлених цілей і конкретних завдань з урахуванням турбулентності ендогенного середовища і екзогенних можливостей підприємства.

Управління капіталом повинно забезпечувати оптимальну концентрацію фінансових ресурсів для нормального функціонування підприємства, в обґрунтуванні певних форм і методів нарощування цих ресурсів [1, с. 88]. Зауважимо, що максимізація капіталу за рахунок пакетів акцій є достатньо складним процесом, оскільки відсутність повноти і прозорості інформації про фінансово-економічні показники діяльності більшості компаній не дозволяє транспарентно оцінити фактичну ціну угоди, необхідні інвестиції та очікувані результати.

Розробка і здійснення єдиної облікової політики має забезпечувати порівнянність результатів, створювати базу для обґрунтованого фінансового планування, контролю та аналізу в рамках фінансового контролінгу.

Формування єдиних принципів ціноутворення необхідне для реалізації скоординованої цінової політики підприємства, для мінімізації трансакційних витрат, оптимізації бази оподаткування, забезпечення формування параметрів для оцінювання фактичних результатів функціонування підприємства.

Розробка принципів побудови і взаємодії фінансових служб має бути покликана забезпечувати ефективну систему управління фінансами підприємства, обґрунтувати і збалансувати фінансові рішення, що забезпечуватиме формування ефективного механізму фінансового контролінгу. Синхронно з цим, система управління фінансами повинна відзначатися гнучкістю і враховувати особливості кон'юнктури фінансових ринків, а, отже, і забезпечуватиме пріоритетні дії фінансових підрозділів (у тому числі це стосується і служби фінансового контролінгу), які мають взаємозв'язок з фінансовими ринками, що відзначаються позитивною для підприємства кон'юктурою. Щодо взаємодії служби/відділу фінансового контролінгу з іншими підрозділами, то організаційний регламент необхідно побудувати таким чином, щоб забезпечувати потрібний документообіг та інформаційний потік з метою досягнення цілей фінансового контролінгу.

Окрім цього, механізм фінансового контролінгу має забезпечувати підприємство підтримкою і консультуванням у сфері управління фінансовими ризиками, які чинять вагомий вплив на фінансові результати і, відповідно, на ступінь ймовірності реалізації завдань фінансового контролінгу.

Сьогодні відзначається велике різноманіття фінансових ризиків підприємства, і тому пошук способів мінімізації їхнього впливу сьогодні є особливо актуальним [7, с. 11]. Фінансовий контролінг повинен бути побудований на підприємстві таким чином, щоб його фінансово-господарська діяльність зазнавала як можна менше коливань та стресів.

Однією з перспектив зниження рівня фінансових ризиків пропонуємо процес хеджування, який характеризується використанням механізмів нейтралізації ризику ймовірних фінансових втрат: як внутрішніх (які здійснюються підприємством самостійно), так і зовнішніх (на основі передачі ризиків іншим суб'єктам).

Формування фінансовими контролерами хеджінгових стратегій з нейтралізації фінансових ризиків пропонується здійснювати за рахунок наступних методів.

Перший метод є найбільш радикальним і становить уникнення ризику, він полягає у розробці заходів ендогенного характеру, які повністю виключають конкретний вид фінансового ризику. До числа таких заходів

[6, с. 12], що можуть використовувати фінансові контролери, слід віднести:

– відмову від здійснення фінансових операцій, рівень ризику яких надмірно високий;

– відмову від використання позикового капіталу, завдяки зниженню частки позикових фінансових ресурсів надається змога уникнути втрати фінансової стійкості підприємства, але, паралельно з цим, таке уникнення ризику несе за собою зменшення ефекту фінансового левериджу;

– відмову від надмірного використання низько ліквідних оборотних активів, що дозволить перспективно уникнути ризик неплатоспроможності підприємства, проте підприємство позбавляється додаткових доходів від збільшених обсягів продажів продукції і частково генерує нові ризики, які пов'язані з порушенням ритмічності операційного процесу через зниження розміру страхових запасів сировини, матеріалів, готової продукції;

– відмову від використання тимчасово вільних грошових активів у формі короткострокових фінансових інвестицій, що дає можливість уникнути депозитного і відсоткового ризику, але породжує втрати від інфляційного ризику та ризику втраченої вигоди.

Представлені способи уникнення фінансових ризиків позбавляють підприємство отримати додаткові джерела формування прибутку та негативно впливають на темпи його економічного розвитку і ефективність використання власного капіталу.

Другий метод, який пропонується використовувати у процесі фінансового контролінгу, це лімітування концентрації ризику [4, с. 154], який використовується зазвичай за тими ризиками, які виходять за межі допустимого їх рівня, тобто за фінансовими операціями, що здійснюються у зоні критичного чи катастрофічного рівня ризику.

Третій метод є хеджування з використанням похідних цінних паперів, який виступає високоефективним механізмом зниження можливих фінансових втрат при настанні ризикової події [3, с. 44]. Проте даний метод вимагає певних витрат на виплату комісійної винагороди брокерам, премій по опціонах і т. д.

Четвертий запропонований метод є диверсифікацією, механізмом нейтралізації негативних фінансових наслідків несистематичних (специфічних) видів ризиків, що дозволяє мінімізувати портфельні ризики [5, с. 9].

П'ятий метод полягає у розподілі ризиків, який засновується на частковому їх трансферті партнерам за окремими фінансовими операціями. Служби фінансового контролінгу мають змогу розподілити ризики між учасниками інвестиційного проекту, між підприємством та постачальниками сировини і матеріалів, між учасниками лізингової операції, між учасниками факторингової (форфейтингової) операції.

Шостий метод, до якого варто долучатися, це самострахування (внутрішнє страхування), який полягає у резервуванні підприємством частини фінансових ресурсів, що дозволяє подолати негативні фінансові наслідки за тими фінансовими операціями, за якими ризики не пов'язані з діями контрагентів.

І сьомий метод, який пропонується до використання, це страхування. Найбільш поширеними видами страхування у сфері бізнесу визначають страхування майна підприємства, страхування відповідальності менеджерів і співробітників, страхування персоналу

компанії від нещасного випадку на виробництві та страхування кредитних ризиків.

Механізм фінансового контролінгу на основі мінімізації фінансових ризиків носить тісний взаємозв'язок з фінансовим плануванням, тому рекомендується службам фінансового контролінгу притримуватися такого принципу, як виявлення основних закономірностей та тенденцій натуральних і вартісних показників. Окрім цього, доцільно моніторити чинники, що чинять вплив на обсяги продажів, величину прибутку і рівень рентабельності, обсяги і рівень ефективності інвестицій. Паралельно варто здійснювати порівняння майбутніх витрат з джерелами формування доходів, планування потреб підприємства у фінансових коштах і їхніх джерел з урахуванням норм і нормативів, розгляд фінансових потоків у взаємозв'язку з процесами виробництва, постачання та іншими функціями підприємства. Пропонується з метою підвищення рівня ефективності фінансового контролінгу долучатися до економіко-математичного моделювання, що у свою чергу дасть можливість відслідковувати кількісне відображення взаємозв'язків між фінансово-економічними показниками та чинниками, що чинять вплив на їх величини.

Для того, щоб забезпечити досконалий рівень фінансового контролінгу на підприємстві в рамках фінансового планування варто звертатися до побудови фінансових моделей, адже фінансове моделювання виступає важливим і невід'ємним елементом фінансових рішень. Високий ступінь важливості фінансового моделювання можна обґрунтувати тим, що воно дає змогу знаходити можливі варіанти економічного ефекту, оцінювати ймовірні ризики, аналізувати альтернативні варіанти фінансової та інвестиційної політики, будувати оптимальну політику систематичного створення вартості. Фінансове моделювання у своїй основі полягає в прогнозуванні основних форм фінансової звітності на основі вхідної інформаційної бази, тобто завдяки оцінкам, передумовам, очікуванням, планам щодо екзогенного і ендегенного середовища підприємства.

**Висновки з проведеного дослідження.** Таким чином, висока результативність фінансового контролінгу на підприємстві полягає у дійсно досягнутому позитивному фінансовому стані підприємства. Забезпечити результат дій служб фінансового контролінгу можливо завдяки різним процесам на підприємстві: це і управління дебіторською заборгованістю та кредиторською заборгованістю, і управління доходами та витратами, і управління прибутком та фінансовими ризиками і т. п.

Тому для підвищення ефективності фінансового контролінгу важливим є здійснення реінжинірингу, який давав би змогу адаптувати структуру процесів до динамічних тенденцій ринку. Саме мінливі умови здійснення фінансово-господарської діяльності провокують актуальність та важливість управління фінансовими ризиками. Сьогодні вкрай важливо усі управлінські та фінансові рішення приймати у розрізі перспектив зменшення впливу фінансових ризиків на будь-який господарський або фінансовий процес чи дію. Забезпечити змогу протидіяти фінансовим ризикам можливо завдяки фінансовому контролінгу, і, не дивлячи на складність та багатоаспектність формування механізму фінансового контролінгу, його розробка та імплементація дозволяють побудувати комплексну високоякісну систему

фінансового управління і забезпечити зростання ефективності функціонування підприємства.

Система фінансового контролінгу повинна корелювати зі змінами цілей та завдань, стратегій та тактик. У зв'язку з цим, пропонується нарощувати ефективність функціонування фінансового контролінгу на основі величини додатково виявлених службою контролінгу екзогенних та ендогенних чинників змін економічного стану, тобто відслідковувати ймовірні настання того чи іншого фінансового ризику. З цією метою службам фінансового контролінгу доцільно моніторити тенденції розвитку галузі, слідкувати за поведінкою та бажан-

нями основних споживачів продукції підприємства, досліджувати тенденції у потребах ключових клієнтів, акцентувати свою увагу на результатах технологічної модернізації основного виробництва, формувати взаємовигідні відносини зі співробітництва, контролювати внутрішньовиробничі фактори (такі як способи зниження собівартості продукції, підвищення продуктивності праці). Саме оцінка впливу екзогенних та ендогенних факторів змін у фінансово-господарській діяльності надає можливість вчасно реагувати службам фінансового контролінгу та приймати раціональні управлінські рішення.

#### Список використаних джерел:

1. Килимнюк П. В., Пушкар М. С. Диверсифікація діяльності підприємства та її моніторинг на основі контролінгу : монографія. Вінниця : Т. П. Барановська, 2015. 125 с.
2. Кузнецова Г. В. Стратегічний контролінг в системі антикризового управління промисловими підприємствами : автореф. дис. ... канд. екон. наук : 08.00.04. Харків, 2019. 23 с.
3. Кулинич М. Б. Бюджетування та контролінг в управлінні результативністю : монографія. Луцьк : Вежа-Друк, 2019. 111 с.
4. Прохорова В. В., Ус Ю. В., Кузнецова Г. В. Стратегічний контролінг в системі антикризового управління промисловими підприємствами : монографія. Харків : Вид-во Іванченка І. С., 2020. 212 с.
5. Рибак О. В. Формування механізму контролінгу в управлінні результативною діяльністю підприємства : автореф. дис. ... канд. екон. наук : 08.00.04. Хмельницький, 2015. 20 с.
6. Савчук Д. Г. Антикризовий фінансовий контролінг на підприємстві : автореф. дис. ... канд. екон. наук : 08.00.08. Тернопіль, 2015. 20 с.
7. Скакальський Ю. С. Контролінг фінансових ризиків підприємств : автореф. дис. ... канд. екон. наук : 08.00.08. Київ, 2016. 19 с.

#### References:

1. Kilimniuk P. V., Pushkar M. S. (2010) *Dyversyfikatsiia diialnosti pidpriemstva ta yii monitorynh na osnovi kontrolinhu* [Diversification of the enterprise's activity and its monitoring on the basis of controlling]. Vinnytsia: T. P. Baranovska. (in Ukrainian)
2. Kuznetsova G. V. (2019) *Stratehichnyi kontrolinh v systemi antykryzovoho upravlinnia promyslovymy pidpriemstvamy* [Strategic controlling in the anti-crisis management system of industrial enterprises] (PhD Thesis), Kharkiv: Ukrainian Engineering and Pedagogical Academy.
3. Kulnych M. B. (2019) *Biudzhetuvannia ta kontrolinh v upravlinni rezultatyvnosti* [Budgeting and controlling in performance management]. Lutsk: Vezha-Druk. (in Ukrainian)
4. Prokhorova V. V., Us Yu. V., Kuznetsova G. V. (2020) *Stratehichnyi kontrolinh v systemi antykryzovoho upravlinnia promyslovymy pidpriemstvamy* [Strategic controlling in the anti-crisis management system of industrial enterprises]. Kharkiv: I. S. Ivanchenko Publishing House. (in Ukrainian)
5. Rybak O. V. (2015) *Formuvannia mekhanizmu kontrolinhu v upravlinni rezultatyvnoiu diialnistiu pidpriemstva* [Formation of the controlling mechanism in the management of the effective activity of the enterprise] (PhD Thesis), Khmelnytskyi: Khmelnytskyi National University.
6. Savchuk D. G. (2015) *Antykryzovi finansovi kontrolinh na pidpriemstvi* [Anti-crisis financial controlling at the enterprise] (PhD Thesis), Ternopil: Western Ukrainian National University.
7. Skakalskyi Yu. S. (2016) *Kontrolinh finansovykh ryzykiv pidpriemstv* [Controlling financial risks of enterprises] (PhD Thesis), Kyiv: Kyiv National University of Economics.

E-mail: pintianastasiia@gmail.com