

**СЕКЦІЯ 4.  
ДОСЛІДЖЕННЯ МОЛОДИХ НАУКОВЦІВ**

**Анна АНТОНЮК**

студентка

Тернопільський національний економічний університет,

Науковий керівник:

**Ірина БЕЛОВА**

к.е.н., доцент

Тернопільський національний економічний університет

**ПРОБЛЕМИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ ВПРОВАДЖЕННЯ КОНТРОЛІНГУ  
В УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ**

За умов ринкової економіки концепція управління постійно змінюється, що спрямовано на вдосконалення прийняття управлінських рішень відповідно швидкому зовнішньому середовищу підприємства. Основна складність вибору вірної стратегічної мети для її досягнення стабільно функціонуючим підприємством стає перешкодою для тих підприємств, які діють незмінно. Мінливість може зруйнувати підприємство або змінить його основну мету на постійну реорганізацію. Для ефективного функціонування і досягнення стратегічних цілей підприємства за наявності нестабільного зовнішнього середовища особливої важливості набуває процес обґрунтування управлінських рішень, який називають контролінгом.

З позиції системного підходу контролінг складається з таких елементів: 1) структура; 2) завдання; 3) цілі; 4) людські ресурси; 5) техніка. З позиції процесного підходу контролінг має такі складові: 1) безперервний моніторинг ситуації; 2) виявлення проблеми; 3) вибір і прийняття оптимального рішення з врахуванням інтересів керівника й власників; 4) контроль за результатами реалізації прийнятого рішення. З позиції функціонального підходу до складу контролінгу віднесено: 1) планування; 2) організація; 3) координація; 4) облік й аналіз; 5) контроль.

Всі три підходи взаємопов'язані між собою й дають змогу розглядати термін «контролінг» у широкому спектрі. Цим підкреслено, по-перше, забезпечення постійного безперервного контролю за діяльністю підприємства, по-друге, забезпечення належного раціонального використання потенціалу підприємства у вирішенні тих чи інших завдань, по-третє, забезпечення захисту легітимних інтересів власників та керівництва підприємства у результатах діяльності.

Д. Хан вважає, що завдання контролінгу полягають у тому, щоб шляхом підготовки і надання необхідної управлінської інформації орієнтувати керівництво на прийняття рішень і необхідні дії [12, с. 111]. Відповідно цьому основна функція контролінгу полягає у підтримці керівництва підприємства.

Перелік функцій та завдань контролінгу для українських підприємств обґрунтовано в роботі О. Терещенко [9, с. 85]. До основних функцій контролінгу віднесено: (1) формування інформаційних каналів й інформаційне забезпечення підприємства; (2) координація планів і діяльності; (3) стратегічне та оперативне управління; (4) контроль, ревізія та внутрішній аудит; (5) методологічне забезпечення та внутрішній консалтинг. Домінуючу позицію серед переліку завдань контролінгу займають планування та бюджетування, контроль та інформаційне забезпечення, які представлені як «класичні» завдання контролінгу у повсякденній діяльності підприємств. Слід відзначити, що більшості завдань притаманні елементи аналізу. Цим підкреслюється неможливість контролінгу без фінансової аналітики.

У статті вітчизняних науковців В. Рудницький й Т. Рудницький [8] представлено повну класифікацію контролінгу за ознаками класифікації: (1) предмет діяльності (виробництва, логістики, охорони середовища, постачання, праці, фінансової діяльності й інших видів діяльності); (2) горизонт часу (оперативний, стратегічний); (3) сфера діяльності (виробничо-фінансовий, комплексний, фінансовий); (4) ідеї (цілі) діяльності (структур і результатів).

Поряд з цим науковці Н.Г. Мельник, Н.П. Михайлишин і А. Сафаров виділяють ще один вид контролінгу – диспозитивний, зміст якого визначається певними діями при ситуації, якщо справа

зроблена неправильно, регулюванням виконання раніше визначених завдань. В процесі диспозитивного контролінгу виконують таке: (1) планові завдання порівнюють з фактично отриманими даними, (2) виявляють відхилення і розробляють варіанти управлінських рішень щодо корегування раніше визначених цілей, (3) пропонуються заходи щодо зміни поточної діяльності підприємства для досягнення оперативних цілей [6, с. 258].

Контролінгу належить вагоме місце в системі управління підприємством – перебуваючи на перетині обліку, інформаційного забезпечення, контролю та координації він об'єднує всі ці функції, інтегрує їх. Він виступає особливим механізмом саморегулювання в організації, який здійснює зворотний зв'язок в межах управління [5].

Контролінг в сфері обліку на підприємстві виконує збір і обробку необхідної інформації, складання і ведення системи внутрішнього обліку, уніфікацію методів і критеріїв в оцінці діяльності організації та її підрозділів.

У плануванні на підприємстві роль контролінгу полягає в управлінні різними планами і створенні консолідованого плану в цілому по організації, складанні методики планування, розробки графіка створення планів і надання потрібної інформації для цього, перевірки планів, складених структурними підрозділами підприємства.

Контролінг в організаційній роботі передбачає облік і контроль витрат, а також результатів по всіх відділах. У стимулюванні роль контролінгу полягає в мотивації виконання планів по підрозділах.

Контролінг в аналізі рішень, в управлінні інформаційними потоками передбачає збір найбільш важливих відомостей для прийняття управлінських рішень, консультації з вибору заходів, спрямованих на поліпшення ситуації, що склалася, на розробку методів для планування, контролю та прийняття управлінських рішень [7].

А. Шеремет розглядає контролінг як інструмент управління майбутнім для забезпечення довгострокового функціонування підприємства та його структурних одиниць [13].

Деякі фахівці вважають, що контролінг комплексно оцінює усі сторони діяльності підприємства, його підрозділів, керівників та працівників з точки зору своєчасного та якісного виконання стратегічних показників, які були заплановані заздалегідь, і виконання термінових дій, щоб намічені планом показники були виконані при всіх можливих змінах господарської ситуації [10].

Таким чином, концепція контролінгу є стрижнем, навколо якого мають бути об'єднані основні елементи організації та управління діяльністю підприємства, а саме: усі учасники бізнес-процесів; центри відповідальності підприємства; системи планування та бюджетування, що формуються на основі центрів відповідальності підприємства; система управлінського обліку, побудована на основі центрів відповідальності та їх бюджетів; система стратегічного управління; інформаційні потоки (документообіг), що дозволяють оперативно фіксувати поточний стан виконання бюджетів центрів відповідальності; моніторинг і аналіз результатів фінансово-господарської діяльності підприємства. Концепція контролінгу не містить нових знань про економіку підприємства та лише використовує інструментарій, відомий економістам з інших дисциплін [11].

Сучасний контролінг включає в себе управління ризиками, велику систему інформаційного постачання підприємства, систему оповіщення шляхом управління системою ключових індикаторів, управління системою реалізації стратегічного, тактичного та оперативного планування та систему менеджменту якості. Організація служби контролінгу на підприємстві повинна працювати таким чином, щоб забезпечувати оперативний рух інформаційних потоків від низових ланок до служби контролінгу. Впровадження системи контролінгу на підприємстві являє собою поетапний процес розробки, він є складним та комплексним, тому доцільно запропонувати на ступні етапи його формування: підготовчий етап впровадження механізму контролінга; етап забезпечення безперервності функціонування механізму; етап формування організаційної структури механізму; інформаційний етап механізму контролінгу; етап формування інструментарію контролінгу; аналітичний етап; дослідницький етап; заключний етап, за джерелом [4].

Отже, контролінг можна визначити як концепцію управління підприємством, орієнтовану на ефективне та довгострокове функціонування в сучасному економічному середовищі. Здійснюючи свою діяльність, підприємства постійно перебуває під впливом чинників, що впливають на формування фінансово-економічного стану підприємства, до них відносяться: операційні; фінансові; інвестиційні,

надзвичайні та інші. Наведені чинники характеризують стан внутрішнього середовища підприємства, саме вони і зумовили появу різних видів контролінгу: оперативний, стратегічний і фінансовий, що використовуються залежно від комплексу завдань, поставлених керівництвом перед службою контролінгу.

### Список використаних джерел

1. Белова І. М. Суть управлінського обліку та його місце в системі управління підприємством. Інноваційна економіка АПК. Тернопіль. 2015. № 2 (57). С. 240-245.
2. Белова І. М. Особливості розвитку управлінського обліку в системі управління Наук. Журнал. Молодий вчений. № 2 (17) 2/2015 Ч. 2, С.53-56.
3. Бруханський Р. Ф. Контролінг. Курс лекцій. – Тернопіль: ТНЕУ, 2010. – 114 с.
4. Букресва Д.С. Теоретико-методичні підходи до формування поетапного процесу впровадження та функціонування механізму контролінгу як інструменту управління промисловим підприємством // Науковий вісник Херсонського державного університету. Серія „Економічні науки”. Вип. 6, частина 2. – 2014. – С. 112–115.
5. Карманова В. Роль контроллинга в совершенствовании корпоративного управления [Электронный ресурс] / В. Карманова, Н. Круссер.— Режим доступа: <http://www.syktsu.ru/vestnik/2006/2006-1/8.htm>.
6. Мельник Н.Г., Михайлишин Н.П. Практичні аспекти організації контролінгу на підприємстві. Вісник Львівської комерційної академії [ред. кол.: Башнянин Г.І., Апопій В.В., Вовчак О.Д. та ін.]. - Львів: Видавництво Львівської комерційної академії, 2011. - Вип. 36. — 486 с.
7. Партин Г. О., Маєвська Я. В. Види та місце фінансового контролінгу на підприємстві / Г. О. Партин, Я. В. Маєвська // Науковий вісник НЛТУ України. – 2009. – Вип. 19.6. – С. 199 – 202.
8. Рудницький В.С., Рудницький Т.В. Види сучасного контролінгу. [Електронний ресурс] – Режим доступу: [http://ena.lp.edu.ua:8080/bitstream/ntb/12475/1/44\\_221-225\\_Vis\\_722\\_menegment.pdf](http://ena.lp.edu.ua:8080/bitstream/ntb/12475/1/44_221-225_Vis_722_menegment.pdf)
9. Терещенко О.О. Управління фінансовою санацією підприємств: підручник / Терещенко О.О. - К.: КНЕУ, 2006. - 552 с.
10. Фалько С. Контроллинг на предприятии / С. Фалько, В. Носов. – М.: Знание России, 1995. – 80 с.
11. Фірсова С.М., Доцільність застосування концепції контролінгу в управлінні інноваційною діяльністю підприємства// Східноукраїнський національний університет імені Володимира Даля. Луганськ.[електронний ресурс]: <http://nauka.kushnir.mk.ua/?p=33789>
12. Хан Д. Планирование и контроль: концепция контроллинга. Пер. с нем. / Под ред. и с предисл. А.А. Турчака, Л.Г. Головача, М.Л. Лукашевича. – М.: Финансы и статистика, 1997. – 800 с.
13. Шеремет А. Управленческий учет: учеб. / А. Шеремет, О. Николаева, С. Полякова. – М. : ФБК - Пресс, 2005. – 344 с.