

нансових ресурсів підприємства покривають за рахунок позичених і додатково залучених джерел.

Важливим показником, який характеризує активи є ліквідність. Вкладення капіталу в нематеріальні активи за рівнем ліквідності оцінюються як низько ліквідні. Їх реалізованість є нижчою за реалізованість основних і оборотних активів (це пояснюється властивостями, які характерні для даних об'єктів – дорожнеча, обмеження кола споживачів, недостатня права захищеність). Тому при необґрунтованому збільшенні питомої ваги нематеріальних активів у майні підприємства структура балансу погіршується, знижуються показники поточної ліквідності, зменшується фондовіддача необоротних активів і сповільнюється обіг всього капіталу.

В свою чергу ігнорування нематеріальних активів здатне "затемнити" важливу інформацію про підприємство, його діяльність і справжню вартість його активів. Збільшення вартості нематеріальних активів приводить до зростання основного капіталу, що позитивно впливає на його фінансовий стан.

Таким чином, нематеріальні активи є важливою і складною статтею балансу. Тому їх величина має бути достовірною і обґрунтованою.

#### **Література:**

1. П(С)БО8 "Нематеріальні активи";
2. Галасюк В.В. Проблемы теории принятия управленческих решений: Монография. – Днепропетровск: Новая идеология, 2002. – 304с.
3. Макконнел К.Р., Брю С.Л. Экономикс: Принципы, проблемы и политика. В 2т.: Пер. с англ. 11-го изд. Т.1. – М.: Республика, 1992. – 399с.

*Михайлишин Н.П., к.е.н, доцент*

*Мельник Н. Г., к. е. н., доцент*

*Тернопільський національний економічний університет*

### **ТЕХНОЛОГІЯ ВПРОВАДЖЕННЯ КОНТРОЛІНГУ НА ПІДПРИЄМСТВІ**

Одним з найбільш важливих аспектів контролінгу є його практична реалізація на конкретному підприємстві. На сьогоднішній день для контролінгу склалися сприятливі умови, що демонструють його можливості в плані підвищення ефективності бізнесу і доводять потребу в ньому як власників, так і менеджменту компаній.

Контролінг не є альтернативою менеджменту, а контролери не звільняють менеджерів від виконання їх безпосередніх обов'язків. Тому ключовим питанням при впровадженні контролінгу є делегування компетенцій контролінгу від менеджера до контролера. На рис. 1 наведено чотири моделі з різним ступенем делегування компетенції контролінгу від менеджера до контролера [1].

Децентралізована модель	Координаційна модель	Коопераційна модель	Централізована модель
Всі завдання контролінгу в компетенції менеджера	Управлінські рішення в компетенції менеджерів; облік, координація – в компетенції контролерів	Управлінські рішення в компетенції менеджерів на основі варіантів, підготовлених контролерами	Всі завдання контролінгу в компетенції контролерів
«+»	«+»	«+»	«+»
Гнучкість при ухваленні рішень на оперативному рівні	Ефективний облік на оперативному рівні управління	Можливість використання спеціалізованих знань контролерів при ухваленні стратегічних рішень	Виключення опортуністичних витрат за рахунок «рівновіддаленості» контролерів
«-»	«-»	«-»	«-»
Знання менеджерів обмежені їх функціональною сферою, опортуністичні витрати	Стратегічні рішення ухвалюються без участі контролерів, не дотримується принцип «рівновіддаленості»	Ускладнення нової і координаційної роботи	Зниження гнучкості організації на оперативному рівні

**Рис. 1. Моделі розподілу компетенцій контролінгу на підприємстві**

Вибір тієї чи іншої моделі для реалізації на конкретному підприємстві обумовлений в першу чергу тими завданнями, які переслідує впровадження контролінгу, а також чинниками, що характеризують поточний рівень розвитку підприємства (розмір підприємства, організаційна структура, стиль управління, організаційна культура, технологія виробництва ринкова кон'юнктура, професіоналізм співробітників, система мотивації співробітників тощо).

Після ухвалення рішення про розподіл компетенцій між менеджерами і контролерами, переходять безпосередньо до впровадження системи контролінгу на підприємстві. Інтерес до контролінгу насамперед виявляють великі компанії. У міру зростання компанії зазвичай пропадає внутрішньофірмова прозорість, а бажання тримати руку на пульсі залишається. Великі компанії можуть собі дозволити фінансувати впровадження нових управлінських технологій, адже якщо хоч би одна з цих технологій «вистрілить», ефект від її впровадження покриє витрати на всі інші «новинки». Малі і середні компанії бюджетами на ризикові проекти, як правило, не володіють і чекають результатів впровадження нових ідей у великому бізнесі [2].

Для становлення і розвитку контролінгу на підприємстві повинна бути підготовлена база, вибрані пріоритети, забезпечена послідовність виконання задач. Ефективна діяльність контролера неможлива без розуміння керівництвом підприємства важливості вирішуваних контролером задач і безумовної підтримки.

Якщо говорити про позиціонування підрозділу контролінгу на підприємстві, то потрібно вирішити, в якій формі він існуватиме (служба, бюро, відділ) і кому буде підпорядковуватись. У таблиці 1 наведено форми функціонування підрозділу контролінгу на підприємстві.

*Таблиця 1*

**Варіанти форм організації контролінгу на підприємстві**

Варіанти форм організації контролінгу	Сутність	Переваги
Власний підрозділ контролінгу	Служба, відділ, бюро	<ul style="list-style-type: none"> <li>- співробітники знають специфіку тих чи інших бізнес-процесів;</li> <li>- отримані навички і досвід залишаються усередині компанії;</li> <li>- керівництво може використовувати підрозділ контролінгу для кар'єрного росту управлінських кадрів</li> </ul>
Аутсорсинг	Функції контролінгу повністю делегуються спеціалізованій компанії або зовнішньому консультанту	<ul style="list-style-type: none"> <li>- доступ до висококваліфікованих консультантів, що володіють спеціальними знаннями, що сприяє підвищенню економічності, цілеспрямованості та ефективності контролінгової діяльності;</li> <li>- робота зовнішніх спеціалістів незалежна та неупереджена</li> </ul>
Косорсинг	В рамках компанії створюється власний підрозділ контролінгу, але на стадії постановки служби контролінгу, а також для вирішення окремих завдань в процесі її функціонування залучаються експерти спеціалізованої компанії або зовнішній консультант	<ul style="list-style-type: none"> <li>- підсилення компетенцій внутрішнього підрозділу контролінгу;</li> <li>- якісне вирішення завдань при раціональних витратах</li> </ul>

До аутсорсингу та ко-сорсингу вдаються різні організації. Це можуть бути як невеликі фірми, у яких немає достатніх фінансових ресурсів для створення власного підрозділу, так і великі компанії.

Найчастіше на практиці використовують два варіанти позиціонування служби контролінгу в організаційній структурі підприємства:

1. Служба контролінгу входить до складу підрозділів фінансово-економічного блоку і підпорядковується заступнику директора з економіки і фінансів (фінансовому директору).

2. Служба контролінгу є самостійною структурою і підпорядковується безпосередньо директору підприємства.

Не рекомендується підпорядковувати службу контролінгу начальнику планово-економічного відділу чи головному бухгалтеру. Планово-економічний відділ вважатиме діяльність служби контролінгу «вторгненням на свою законну територію» і може бойкотувати діяльність цієї служби. Хоча насправді працівники планово-економічного відділу завантажені поточною роботою і їх зусилля спрямовані далеко не на аналіз господарської діяльності підприємства.

Побуває думка, що недоцільно створювати на підприємстві ще один структурний підрозділ, оскільки виробленням пропозицій щодо покращення діяльності можуть займатися спеціально створені тимчасові групи, які збиратимуться з певною періодичністю (наприклад раз у два тижні). До складу цих груп можуть входити спеціалісти планового, фінансового відділів і бухгалтерії. Але з такою постановкою питання також не можна погодитися, тому що аналітична робота – це системна робота і вона повинна здійснюватися на постійній, а не на тимчасовій основі. Це ж стосується й процесу безперервного покращення економічної діяльності підприємства. Тому оптимальним і виправданим є створення окремого підрозділу – служби контролінгу – рівноправного з іншими фінансово-економічними службами підприємства. Більше того, служба контролінгу ставиться в дещо привілейоване положення, оскільки інші служби підприємства зобов'язані надавати їй усю необхідну інформацію. Плановий, фінансовий відділи, бухгалтерія, служба контролінгу повинні працювати єдиною командою і не дублювати функції один одного.

Можливі два основні способи структурування служби контролінгу на середніх за розміром підприємствах:

1. Служба контролінгу організовується відповідно до функцій менеджменту. За підтримку кожної функції відповідає контролер або група контролерів, які є фахівцями вузького профілю

2. Служба контролінгу організовується відповідно до функціональних напрямків діяльності підприємства (постачання, виробництво, збут, фінансова, інвестиційна, інноваційна діяльність). За кожним напрямком за-

кріплюється контролер або група контролерів, які є фахівцями широкого профілю

У ряді випадків дані способи комбінують.

Для того, щоб працівники служби контролінгу могли ефективно виконувати свої функції, необхідно: високо її позиціонувати в ієрархії управління і просувати не як контрольно-ревізійну, а як консультаційно-сервісну службу для керівників. Тобто керівництво компанії ставить мету, а працівники служби контролінгу вирішують, як її досягти.

### **Література:**

1. Зискель К.А. Формирование системы стратегического контроллинга на промышленном предприятии. Автореф. дис... канд. экон. наук: 08.00.05 / Санкт-Петербургский государственный университет экономики и финансов. – Санкт-Петербург, 2008. – 20 с.
2. Зырянова Т.В., Терехова О.Е. Контролинг как образ мышления современного менеджера // Чиновникъ.уара.гу Выпуск № 607 (52)
3. Дайле А. Практика контроллинга: Пер. с нем. / Под ред. и с предисл. М.Л.Лукашевича, Е.Н.Тихоненковой. – М.: Финансы и статистика, 2003. – 336 с.

*Наумюк Ю. магістрант.*

*Тернопільський національний економічний університет*

## **ВНУТРІШНІЙ КОНТРОЛЬ НА ПІДПРИЄМСТВАХ**

На сучасному етапі ігнорування соціо-психологічних особливостей, властивих людині як головній рушійній силі в господарському процесі, призводить до створення нежиттєздатних (у кращому випадку низькоефективних) систем управління. Для внутрішнього контролю як функції управління, що уособлює безпосередню взаємодію керуючої і керованої підсистем за допомогою каналів зворотного зв'язку, це твердження набуває особливої актуальності.

Принципово новим є підхід до розуміння сутності внутрішнього контролю, який акцентує увагу на ступені значущості цього процесу для власника. Це сприяє розв'язанню конфлікту інтересів між власниками капіталу і тими особами, хто ним безпосередньо керує. Сутність внутрішнього контролю діяльності підприємства полягає в можливості реалізації волі власників стосовно ресурсів підприємства шляхом оцінки їх фактичного стану і характеру використання з метою уникнення відхилень від заданих параметрів.