

## **ПРОБЛЕМИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ ФУНКЦІОНУВАННЯ КОНТРОЛІНГУ НА ПІДПРИЄМСТВІ**

Нестабільність зовнішнього середовища висуває додаткові вимоги до системи управління підприємством, а саме: зміщення акценту з контролю минулого на аналіз майбутнього; збільшення швидкості реакції на зміни зовнішнього середовища, підвищення гнучкості в діяльності підприємства; необхідність об'єктивного безперервного моніторингу; необхідність продуманої системи дій щодо забезпечення виживання підприємства й уникнення кризових ситуацій; потреба в синхронізації та взаємодоповненні управлінських рішень зумовлює впровадження системи контролінгу на підприємстві, а також дає змогу підвищити рівень координованості процесів планування, контролю, обліку, аналізу, забезпечити їх методичною та інформаційною базою, завдяки чому підвищиться якість управлінських рішень.

Контролінг, будучи концепцією системного управління, організовується, як правило, там, де управління знаходиться в кризі або господарська діяльність не відповідає сучасним вимогам ринку. Чинники, які є підставою для створення системи контролінгу в організації [1]:

- погіршення економічних показників;
- поява нових цілей в умовах функціонування, що склалися;
- відсутність узгодження цілей;
- застарілі методи планування, калькуляції та аналізу, що не задовольняють менеджмент підприємства;
- відсутність методик обліку і аналізу, невідповідність вимогам як основа для відстежування діяльності та ухвалення управлінських рішень;
- дублювання або відсутність деяких функцій, наявність конфліктних ситуацій при їх виконанні [1].

Важливим моментом побудови системи контролінгу є поява перших сигналів або прогнозів про можливі ризики та загрози для успішного функціонування підприємства. Йдеться як про внутрішні, так і про зовнішні щодо підприємства події та чинники, що виявляються зазвичай або в малопомітних тенденціях і ознаках, або миттєво із зміною зовнішніх чинників. Після того як прийнято рішення про розробку системи контролінгу та призначені виконавці починається етап формування інструментальної бази контролінгу. Усі інструменти контролінгу, що розробляються для кон-

кретного підприємства, мають бути ефективними і зрозумілими користувачам.

Обов'язковою умовою є результативність інструменту. Контролери повинні вміти подати власну продукцію усередині підприємства конкретним користувачам, бо інакше застосування розроблених контролерами інструментів у поточній діяльності менеджерів практично унеможлиблюється. Контролери мають продемонструвати дієвість розроблених інструментів і переконати менеджерів у необхідності їх упровадження у практичній діяльності.

Служба контролінгу повинна підпорядковуватися власнику підприємства. У випадку, коли підприємством володіє декілька власників (наприклад, у акціонерному товаристві), доцільно, щоб служба контролінгу підпорядковувалась органу, який представляє інтереси власників (рада товариства, спостережна рада). У цьому випадку служба контролінгу матиме достатньо повноважень, щоб повною мірою виконувати свої функції та покладені на неї завдання [3].

Слід зауважити, що служба контролінгу не виконує функції управління підприємством, а лише створює відповідні передумови для ефективного менеджменту, який здійснює керівник підприємства. Тому проблеми подвійного підпорядкування структурних підрозділів директору та службі контролінгу на підприємстві не виникає. Підрозділи зобов'язані надавати необхідну інформацію службі контролінгу, але не зобов'язані виконувати її наказів. Адже право на управління підприємством належить лише директору підприємства, а служба контролінгу може надавати консультації керівникам підрозділів.

Щодо відносин із керівником підприємства, то у цьому випадку служба контролінгу зобов'язана надавати керівнику структуровану об'єктивну і своєчасну інформацію про стан справ на підприємстві, інформувати про відхилення від запланованих показників, розробляти плани, рекомендації, проекти управлінських рішень, консультувати.

При такому підході служба контролінгу виступає як радник керівника підприємства. Ефективній взаємодії служби контролінгу та керівника підприємства сприятиме їх солідарна відповідальність за результати діяльності підприємства перед спостережною радою і власниками підприємства.

Контролінгу є сервісною функцією керівництва підприємства, яка спрямована на допомогу менеджменту на концептуальному, інструментальному та інформаційному ґрунті при досягненні поставленої мети. Контролінг як підсистема управління асистує, підтримує керівництво підприємства за допомогою методів, інструментів та інформації, які через високий рівень ієрархії, диференціації і спеціалізації більше не можуть використовуватися безпосередньо керівництвом фірми, дозволяє позбутися не-

гативної суб'єктивності та емоційності в управлінні. Передача цієї діяльності спеціалізованому підрозділу – службі контролінгу – сприяє підвищенню ефективності управління підприємством.

За допомогою розробки концепцій ефективного управління контролінг звільняє керівництво від ряду проблем з планування, контролю і забезпечення інформацією.

Таким чином, акумулюючи функції обліку, контролю, аналізу та планування, контролінг займає особливе місце в інформаційно-аналітичній системі управління підприємством, який пов'язує всі вищевказані функції, інтегрує і координує їх, не підмінюючи собою жодну із функцій управління, та забезпечує підвищення ефективності управлінської системи підприємства в ринковому середовищі.

### **Список використаних джерел:**

1. Зоріна О. А. Організація контролінгу в Україні: питання теорії та практики / О.А. Зоріна // Фінансовий вісник. – 2009. – № 4. – С. 350–355.
2. Сафаров О. Практика контролінга: что препятствует успеху? / О. Сафаров // Консультант. – 2007. – № 23. – С. 27–31.
3. Турило А. М. Контролінг – система забезпечення ефективного управління підприємством / А. М. Турило, С. В. Святенко // Фінанси и менеджмент. – 2009. – № 2. – С. 11–14.
4. Манн Р., Майер Э. Контролінг для начинающих / Р. Манн, Э. Майер // Система управления прибылью. – М. : Финансы и статистика, 2004. – 301 с.

*Романів С. Р.,  
к.е.н., доцент ТНЕУ*

## **КОНТРОЛІНГ ПОКАЗНИКІВ ВИКОРИСТАННЯ ГРОШОВИХ КОШТІВ У СИСТЕМІ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ**

За ринкових умов вітчизняні підприємства розвиваються в нестабільному середовищі, яке часто змінюється. Для того, щоб встигати за цими змінами таких принципів роботи управлінського персоналу як спостереження і контроль недостатньо. У зв'язку з цим постала необхідність у такому блоці менеджменту, як розробка мети, завдань та методів планування, регулювання і спостереження.

Система, яка включає мету, завдання та методи планування, регулювання і спостереження, отримала назву контролінг. Вона має чітко виражену спрямованість на інформаційне забезпечення, зорієнтоване на результат управління підприємством (прибуток, обсяг реалізації, якість то-