

обліку витрат за місцями їх виникнення. Однак слід відмітити, що введення такого обліку оправдане, тому що дозволяє отримати кращу уяву про структуру витрат.

Підводячи підсумок слід зазначити, що облік результатів на базі витрат на реалізовану продукцію якнайповніше відповідає вимогам сучасного управління, яке покликане отримувати достовірну й оперативну інформацію в частині витрат і результатів діяльності не за календарний місяць, а за більш короткі проміжки часу.

Практичне використання у діяльності вітчизняного товаровиробника обліку результатів на базі витрат на реалізовану продукцію з деталізованим визначенням сум покриття по кожному виду продукції суттєво підвищить, згідно наших переконань, ефективність управлінського процесу і дасть змогу оперативніше впливати на результати господарювання, наблизить їх до очікуваних.

*Денчук П.Н., к.е.н., доцент кафедри  
обліку і контролінгу в промисловості  
ТДЕУ*

*Рожелюк В.М., к.е.н., доцент кафедри  
обліку і контролінгу в промисловості  
ТДЕУ*

## **СИСТЕМА СТРАТЕГІЧНОГО КОНТРОЛІНГУ ЯК ІНФОРМАЦІЙ- НА БАЗА УПРАВЛІННЯ**

Сучасний стан розвитку національної економіки України показав, що економічні реформи повинні орієнтуватися на зміну управління бізнес-процесами на підприємствах в сторону серйозного і ефективного підприємництва, яке забезпечується контролінгом.

Метою нашого дослідження є виклад власних концептуальних засад контролінгу, визначення цілей та завдань одного з його напрямків – стратегічного контролінгу.

Об'єктом дослідження виступає процес створення і запровадження системи стратегічного контролінгу на підприємстві.

Зародження терміну “контролінг” (1) датується середньовіччям, хоча сучасне трактування даного поняття виникає після років великої депресії в США, як інтерпретація бухгалтерського обліку та фінансового контролю з метою оптимального використання активів і пасивів. Досить часто і зараз контролінг зводиться до внутрішнього контролю або просто до контролю. Проте, на наш погляд, контроль стану економіки і фінансів підприємства не може дати відповідь про причини існуючих проблем організації виробництва, тому (особливо в німецьких школах бізнесу) контролінг з 70-х років став трактуватися як концепція інформації, а з 90-х років – як система стратегічного підприємництва – управління майбутнім для забезпечення тривалого функціонування підприємства і його структурних одиниць (2).

Стратегічний контролінг – орієнтована на ринок і конкуренцію система стратегічного управління, яка забезпечує досягнення системою поставленої мети за рахунок створення її конкурентної переваги шляхом координації всіх функцій сучасного менеджменту.

Завданням стратегічного контролінгу є:

- збір даних про господарюючих суб'єкт, які будуть включенні у майбутній ринковий портфель та поступають із первинних служб управління;
- оцінка господарюючого суб'єкта на предмет можливості досягнення ним конкурентної переваги на ринку чи окремому сегменті ринку;
- вибір базових стратегії і стратегічних альтернатив поведінки даного підприємства на ринку чи окремому сегменті ринку;
- складання ефективного ринкового портфелю, приймаючи до уваги такі поняття як життєвий цикл та старіння;



- конкретизація базових стратегій та на цій основі виділення окремої пріоритетної (портфельної) стратегії, а також побудова інформаційного і монетарного ланцюжка цінностей;
- розробка стратегічного плану як способу організації ланцюжка цінностей компанії;
- перевірка стратегічного плану на повноту взаємозв'язків, формальну та матеріальну сторони;
  - вибір підконтрольних показників і визначення зон контролю;
  - розробка плану дій в критичних ситуаціях;
  - багаторівневий контроль, що здійснюється шляхом відслідковування виконання завдань стратегічного плану та відхилень від нього;
- прийняття мір по контруправлінню, направлених на усунення виявлених відхилень, а при необхідності повторення всього циклу спочатку.

Як випливає з перерахованого вище, до завдань стратегічного контролінгу, на нашу думку, не належить збір первинної інформації про зовнішнє та внутрішнє середовище суб'єкта господарювання, а також підготовка інформації для аналізу. Це є функцією первинних служб управління, які знаходять на "передньому краї" конкурентної боротьби – стратегічного маркетингу, стратегічного фінансового менеджменту, стратегічного загального менеджменту, які складають так званий "трикутник стратегічного контролінгу" (рис. 1).

Такий підхід, на наш погляд, найбільше відповідає досягненню конкурентної переваги господарюючого суб'єкта на ринку, дає змогу спеціалістам первинних служб, які спілкуються з покупцями, постачальниками, групами стратегічного впливу, слідкувати за змінами зовнішнього середовищі.



Рис. 1. Управлінський трикутник стратегічного контролінгу

- ↔ - система генеральної мети господарюючого суб'єкта
- → - інформація від служб управління першого рівня для аналізу
- - визначення завдань служби управління першого рівня та їх інформації
- ↔ - взаємозв'язок між службами в межах господарської діяльності

Для максимальної реалізації такого підходу в кожній первинній службі необхідно створити посаду Аналітика, який займатиметься відбором та аналізом отриманої інформації. Крім цього, це стимулюватиме, на наш погляд, творчу активність первинних спеціалістів, робитиме їх генераторами ідей, орієнтувати на зовнішнє середовище, а в результаті приведе до виникнення



організації орієнтованої на ринок, і в кінцевому випадку на споживання і потреби суспільства.

Таким чином, для розв'язання вищевикладених управлінських рішень на підприємстві необхідно створити інформаційну систему контролінгу, яка повинна розв'язувати три самостійні, але разом з тим, взаємопов'язанні завдання:

1. Вибір напрямків діяльності, основ і ідеології побудови системи, а також складання стратегічних планів;
2. Контроль виконання стратегічних планів;
3. Принципи управлінських рішень.

Тому, на нашу думку, інформаційна система стратегічного контролінгу, повинна включати в себе три взаємопов'язанні підсистеми:

- підсистему визначення, з точки зору конкурентної переваги, стратегічних зон господарювання, виявлених в результаті аналізу ринку, вибір базових стратегій розвитку, формування оптимального ринкового портфеля напрямів діяльності і розробку кінцевих стратегічних планів для підприємства, включаючи також розробку ідеології організації та її побудову;

- підсистему забезпечення моніторингу змін підконтрольних показників в стратегічних зонах господарювання, які здійснюються шляхом аналізу сильних та слабких сигналів із зовнішнього середовища для обчислення фактичних значень підконтрольних показників та порівняння їх з плановими, виявлення причин і винуватців відхилень, передачу отриманих даних в підсистему прийняття рішень;

- підсистема прийняття стратегічних рішень контруправління, яка забезпечує аналіз відхилень і прийняття на основі аналізу управлінських рішень по зміні стратегічних планів для досягнення поставленої мети господарюючого суб'єкта.

#### **ЛІТЕРАТУРА:**

1. Манн Р., Майер Э. Контроллинг для начинающих: /Под ред. д.е.н. Ивашкевича В.Б.: Пер. с нем. М.: Финансы и статистика, 1995. – 304с.

2. Хан Д. Планирование и контроль: концепция контроллинга / Пер. с нем. М.: Финансы и статистика, 1997. – 800 с.

3. Пушкар М.С. Розробка систем обліку: Навчальний посібник. – Тернопіль: Карт-бланш, 2003. – 198с.

*Дерій В.А., к.е.н. доц., кафедри обліку і аудиту в інвестиційній сфері ТДЕУ*

*Римар Г.А., викладач кафедри обліку і аудиту в інвестиційній сфері ТДЕУ*

## **МІНІМІЗАЦІЯ ВИТРАТ ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ ФУНКЦІОНУВАННЯ СИСТЕМИ КОНТРОЛІНГУ**

В умовах глобалізації та інформатизації світових господарських процесів вирішального значення набуває не лише рівень ефективності функціонування окремих сегментів господарсько-фінансової діяльності підприємств, організацій, інших господарюючих суб'єктів, але й система координації між ними. Контролінг має на меті розв'язання цього завдання, зокрема, координацію сегментів менеджменту підприємством: системи цілей, організаційної системи, системи менеджменту персоналу, системи планування і контролю, а також інформаційної системи і системи виробництва та реалізації.

Загальновідомо, що поняття “контролінг” походить від англійського слова “to control”, що дослівно означає менеджмент, спостереження, контроль. Вітчизняні вчені-економісти нерідко поняття „контролінг” змішують із поняттям „внутрішній контроль”, однак контролінг – варто сприймати як значно ширше і глибинніше поняття. Аналіз різних точок вчених-економістів щодо економічного змісту контролінгу дозволив нам сформулювати власну точку зору з даного питання і дати авторизоване визначення цієї категорії. Контролінг – це особлива система методів та засобів, що націлена на функціональну підтримку менеджменту підприємства, і включає наступні сегменти: інформаційно-аналітичне забезпечення, планування, моделювання,