

2. Бухгалтерський фінансовий облік: підручник / Заредакцією проф. Ф. Ф, Бутинця. – 3-є вид., доп. і перероб, -Житомир: ЖІТІ, 2001. – 672 с.
3. Велш, Г. А. Основи фінансового обліку / Глен А. Велш, Даніел Г. Шорт; пер. з англ. О. Мінін, О. Ткач. – К.: Основи, 1997.- 943 с.
4. Посібник з бухгалтерського обліку та складання фінансової звітності підприємствами України (За національними положеннями (стандартами) бухгалтерського обліку)/С. Я. Зубілевич, І. Ю. Кравченко, О. О. Прокопенко та ін.; за ред. В. М. Пархоменко. – К.: Укрпапір, 2002. – 472 с.
5. Принципы бухгалтерского учета / Б, Нидлз,Х. Андерсон, Д. Колдуелл; пер. с англ. /под ред. Я. В. Соколова. -2-ге изд., стереотип. – М.: Финансы и статистика, 1996. – 496с.

*Науковий керівник: к.е.н., доцент Серединська В. М.*

*Головата Роксолана,  
студентка групи РКМ-51*

## **КОНТРОЛІНГ В УПРАВЛІННІ ПРИБУТКОМ ПІДПРИЄМСТВА**

Фінансові проблеми, які виникають у суб'єктів господарювання, досить часто зумовлені відсутністю у керівництва чітких стратегічних цілей розвитку, довгострокових фінансових планів та нерозумінням місії суб'єкта господарювання. Як наслідок, у підприємства виникають складнощі з визначенням потреби в капіталі та інших видах ресурсів, потужності не завантажені, кошти заморожуються в неліквідних запасах, дебіторській заборгованості, окремі сектори діяльності виявляються збитковими тощо. Для уникнення (чи нейтралізації) проблем стратегічного характеру на підприємстві слід запровадити механізми контролінгу.

Контролінг – це відносно новий термін у теорії та практиці сучасного управління, який виник на рубежі таких наук, як економічний аналіз, планування, управлінський облік, кібернетика та менеджмент. Він є функціонально відокремленим напрямом економічної роботи на підприємстві, пов'язаним з реалізацією фінансово-економічної функ-

ції в менеджменті для прийняття оперативних і стратегічних управлінських рішень.

Однією з головних причин виникнення і впровадження концепції «контролінгу» стала потреба системної інтеграції різних аспектів управління бізнес-процесами в організаційних системах. Контролінг забезпечує методичну та інструментальну базу для підтримки основних функцій менеджменту – планування, контролю, обліку й аналізу, а також оцінки ситуації для прийняття управлінських рішень. Основним компонентом контролінгу є так звана філософія дохідності, тобто орієнтація на ефективну роботу організації у відносно довгостроковій перспективі. Філософія дохідності означає:

- переважну орієнтацію мислення і дій співробітників підприємства на рентабельність;
- чітке розуміння контролю витрат і заходів з їх зниження як безперервного процесу;
- орієнтацію на клієнтів, які приносять дохід підприємству;
- зв'язок системи стимулювання працівників з їхнім конкретним вкладом у досягнення цілей підприємства;
- синхронізацію цілей підприємства й особистих цілей співробітників (заробітна плата, кар'єра);
- безперервне оцінювання клієнтів за критерієм дохідності, тобто знання того, який прибуток підприємство отримало від конкретного клієнта.

Важливе місце в системі контролінгу відведено управлінню прибутком, оскільки саме забезпечення прибутковості та ліквідності є його кінцевою метою. До основних інструментів контролінгу належать аналіз сильних і слабких сторін, побудова стратегічного балансу, портфельний аналіз, організаційний аналіз, функціонально-вартісний аналіз, модель життєвого циклу, система раннього попередження та реагування, дискримінантний аналіз, аналіз shareholder-value, Balanced-Scorecard, бенчмаркінг та ряд інших.

Практика показує, що успішна фінансово-господарська діяльність підприємства залежить приблизно на 70 % від стратегічної спрямованості, майже на 20 % – від ефективності оперативного управління і майже на 10 % від якості виконання поточних завдань. У цілому стратегія – це визначення основних довгострокових цілей та завдань підприємства, прийняття курсу дій і розподілу ресурсів, необхідних для досягнення поставлених цілей [1, с.11]. Ефективність стратегії визначається величиною розриву між стратегічними цілями та реальними можливостями підприємства.

Найважливішою формою прояву стратегічного фінансового контролінгу є система стратегічного (довгострокового) планування. Стратегічний план повинен враховувати результати аналізу сильних і слабких сторін підприємства, вимоги партнерів по ринку та інтереси власників. Підкреслимо, що розробка стратегічного плану є результатом спільних дискусій керівництва і провідних менеджерів підприємства. Контролер при цьому відіграє активізуючу роль і виступає модератором та синтезатором процесу.

Контролінг є постачальником інформації, необхідної для функціонування системи управління прибутком на підприємстві. У табл. 1 [1, с. 23] показано напрями дії контролінгу.

*Таблиця 1*

### Напрями дії контролінгу

Інструменти контролінгу	Критерії контролінгу		
	Цільове орієнтування	Орієнтування на «вузькі місця»	Мислення категоріями зв'язку між минулим і майбутнім
Бюджет підприємства (вироблена продукція та надані послуги)	Встановлення кількісних і вартісних показників та контроль за досягненням мети стосовно прибутків	Розподіл коштів підприємства між прибутковими підрозділами	Зіставлення планових завдань з фактичними показниками виконання плану як передумова вжиття заходів для сприяння збільшенню прибутків
Фінансове планування	Планування типових фінансових умов (прибутки та витрати)	Виявлення майбутніх «вузьких місць» у ліквідності	Зіставлення планових завдань з фактичними показниками як вжиття заходів щодо забезпечення ліквідності
Розрахунок планових витрат	Планування прибутковості виробництва продукції та надання послуг	Виявлення «вузьких місць» у виробничих потужностях	Аналіз відхилень як поправочний коефіцієнт планових завдань, ефект накопичення знань про здатність окремих місць виникнення витрат робити внесок у загальний обсяг виробленої продукції та наданих послуг

Діяльність підприємства може бути зорієнтована на максимізацію прибутковості та рентабельності, досягнення певного рівня показни-

ків Cash-flow, забезпечення стабільної ліквідності та платоспроможності. В останні роки як у США, так і Західній Європі, під впливом концепції Shareholder-Value A. Раппапорта значною мірою змінюються пріоритети діяльності менеджменту підприємств. Це зумовлено тим, що дедалі частіше власники підприємств не згодні бути сторонніми спостерігачами в процесі управління їх власністю. Вони вимагають від керівництва насамперед приросту вартості, яка їм належить. Саме тому поряд з традиційними цільовими орієнтирами стратегічного фінансового контролінгу (зростання обсягів реалізації, прибутків, підвищення рентабельності) сьогодні власники вимагають планування показників, які характеризують зростання вартості підприємства, а отже, корпоративних прав, які їм належать. У разі неможливості точного прогнозування монетарних показників у планах можна фіксувати прогнозовані їх межі, наприклад планова рентабельність власного капіталу в межах від 12 до 14%.

Отже, контролінг можна назвати системою управління прибутком підприємства, але, в окремих випадках, цілі підприємства можуть бути іншими, наприклад, завойовування частини ринку, знищення конкурентів, тоді контролінг орієнтує зусилля підприємства в напрямку таких цілей, хоча кінцева мета та ж – одержання прибутку. Слід зазначити, що особливістю розвитку західного обліку в сучасних умовах є його модифікація в складні системи управління підприємством. Незалежно від того, як називатимуть ці системи, вони об'єктивно існуватимуть і розвиватимуться під впливом реальних чинників.

#### **Список використаних джерел:**

1. Гулін Д.В. Система контролінгу на промисловому підприємстві / Д.В. Гулін, О.Л. Максименко // Маркетинг в Україні. – 2000. – № 4. – С. 20–23.
2. Попова Л.В. Контроллинг: учеб. пособ. /Л.В. Попова, Р.Е. Исакова, Т.А. Головина. – М.: Дело и Сервис, 2003. – 192 с.
3. Пушкар М.С. Контролінг: монографія /М.С. Пушкар. – Тернопіль, 1997. – 146с.

*Науковий керівник: к.е.н., доцент Будник Л. А.*