

ВІТЧИЗНЯНИЙ І ЗАРУБІЖНИЙ ДОСВІД ВИКОРИСТАННЯ КОНТРОЛІНГУ В ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВ

©2019 ЯКИМЧУК І. М., ДЕМОЧАНИ О. Е.

УДК 002.9:65.658
JEL: M10

Якимчук І. М., Демочани О. Е. Вітчизняний і зарубіжний досвід використання контролінгу в діяльності підприємств

Метою статті є дослідження вітчизняного та зарубіжного досвіду використання контролінгу в діяльності підприємств. Розкрито особливості розвитку контролінгу та його використання на підприємствах США, Великобританії, Німеччині, Польщі. Наведено основні проблеми, які виникають під час впровадження системи контролінгу на підприємствах. Розглянуто головні етапи, які дають можливість ефективно, швидко та з мінімальними затратами впровадити контролінг на підприємстві. Встановлено, що закордонні фахівці застосовують систему контролінгу досить довго, а прибуткова робота підприємств у значній частині розвинених країн є підтвердженням ефективності впровадження цієї системи, що є цілісною концепцією управління фінансово-економічним процесом господарських суб'єктів. З'ясовано, що в Україні запровадження контролінгових методів знаходиться на початковому етапі, але спостерігається поступове впровадження їх на підприємствах. Обґрунтована актуальність застосування в управлінні фінансовими ресурсами українських підприємств засобів та методів контролінгу на базі дослідження досвіду закордонних колег. Запропоновано використання зарубіжного досвіду впровадження контролінгу та його практичного розвитку як ефективного інструменту обґрунтування управлінських рішень в діяльності підприємств України.

Ключові слова: контролінг, підприємство, зарубіжний досвід, управління, вітчизняний досвід, проблеми системи контролінгу.

DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2019-11-355-361>

Рис.: 1. **Бібл.:** 5.

Якимчук Ірина Миколаївна – кандидат економічних наук, доцент кафедри менеджменту і будівництва, Київський національний університет будівництва і архітектури (просп. Повітрофлотський, 31, Київ, 03680, Україна)

E-mail: madamira52@ukr.net

Демочани Олена Едуардівна – аспірантка кафедри менеджменту і будівництва, Київський національний університет будівництва і архітектури (просп. Повітрофлотський, 31, Київ, 03680, Україна)

E-mail: 777deni777@ukr.net

УДК 002.9:65.658
JEL: M10

UDC 002.9:65.658
JEL: M10

Якимчук И. М., Демочани Е. Э. Отечественный и зарубежный опыт использования контроллинга в деятельности предприятий

Целью статьи является исследование отечественного и зарубежного опыта использования контроллинга в деятельности предприятий. Раскрыты особенности развития контроллинга и его использования на предприятиях США, Великобритании, Германии, Польши. Приведены основные проблемы, возникающие при внедрении системы контроллинга на предприятиях. Рассмотрены главные этапы, которые дают возможность эффективно, быстро и с минимальными затратами внедрить контролинг на предприятии. Установлено, что зарубежные специалисты применяют систему контроллинга достаточно долго, а прибыльная работа предприятий в большей части развитых стран является подтверждением эффективности внедрения этой системы, которая является целостной концепцией управления финансово-экономическим процессом хозяйственных субъектов. Выяснено, что в Украине введение контроллинговых методов находится на начальном этапе, но наблюдается постепенное внедрение их на предприятиях. Обоснована актуальность применения в управлении финансовыми ресурсами украинских предприятий средств и методов контроллинга на базе исследования опыта зарубежных коллег. Предложено использование зарубежного опыта внедрения контроллинга и его практического развития как эффективного инструмента обоснования управленческих решений в деятельности предприятий Украины.

Ключевые слова: контролинг, предприятие, зарубежный опыт, управление, отечественный опыт, проблемы системы контроллинга.

Рис.: 1. **Библ.:** 5.

Якимчук Ірина Миколаївна – кандидат економічних наук, доцент кафедри менеджменту і будівництва, Київський національний університет будівництва і архітектури (просп. Воздухофлотський, 31, Київ, 03680, Україна)

E-mail: madamira52@ukr.net

Демочани Елена Едуардовна – аспірантка кафедри менеджменту і будівництва, Київський національний університет будівництва і архітектури (просп. Воздухофлотський, 31, Київ, 03680, Україна)

E-mail: 777deni777@ukr.net

Iakymchuk I. M., Demochani O. E. National and Foreign Experience of the Use of Controlling in Activities of Enterprises

The article is aimed at studying the national and foreign experience of the use of controlling in activities of enterprises. The features of development of controlling and its use in enterprises of the USA, Great Britain, Germany and Poland are covered. The main problems that arise when implementing the controlling system in enterprises are provided. The main stages, which make it possible to introduce controlling in the enterprise efficiently, quickly and with minimal costs, are considered. It is determined that foreign specialists have been using the controlling system for a long time, and the profitable work of enterprises in most developed countries is a confirmation of the efficiency of implementation of this system, which is a holistic conception of management of the financial-economic process of economic entities. It is identified that in Ukraine the introduction of controlling methods dwells at an early stage, but a gradual introduction of these methods in enterprises is observed. Relevance of the use of controlling means and methods in the management of financial resources of Ukrainian enterprises is substantiated on the basis of studying the experience of foreign colleagues. It is proposed to use foreign experience of the introduction of controlling and its practical development as an efficient instrument to substantiate managerial decisions in the activities of Ukrainian enterprises.

Keywords: controlling, enterprise, foreign experience, management, national experience, problems of the controlling system.

Fig.: 1. **Bibl.:** 5.

Iakymchuk Iryna M. – PhD (Economics), Associate Professor of the Department of Management and Construction, Kyiv National University of Construction and Architecture (31 Povitroflotskyi Ave., Kyiv, 03680, Ukraine)

E-mail: madamira52@ukr.net

Demochani Olena E. – Postgraduate Student of the Department of Management and Construction, Kyiv National University of Construction and Architecture (31 Povitroflotskyi Ave., Kyiv, 03680, Ukraine)

E-mail: 777deni777@ukr.net

У зв'язку з ринковими умовами господарської діяльності виникла необхідність у надзвичайно організованому процесі, самовіддачі та, врешті, максимально результативній роботі на виробництвах. На сучасному ринку спостерігається наявність гострої конкуренції, боротьби за місця, де відбувається збут продукції, партнерські відносини з постачальником і покупцем, боротьба за першість щодо якісного показника продукції, яку виробництва випускають. Такий стан на виробництвах і організаціях, як на суб'єктах ринкових відносин, викликає потребу сьогодні інакше поглянути на їх фінансово-господарське керування. За сучасних господарських умов спостерігається об'єктивне підвищення значущості обліку, планування, аналізу та контролю, що є управлінськими функціями, разом із тим переосмислюються та набувають нового змісту завдання суб'єктів господарювання. Це зумовлює особливу актуальність для теоретичного та практичного аспекту управлінської діяльності нашої країни досвіду держав з ринковою економікою – як західноєвропейських, так і американських.

Особливості використання контролінгу в роботі як вітчизняних, так і іноземних підприємств досліджували чимало науковців, зокрема Адаменко М. [1], Калайтан Т. [2], Килимнюк В. [3], Малицький А. [4] та інші. Проте, зважаючи на посилення сучасних інтеграційних процесів, на даний час недостатньо дослідженим є зарубіжний досвід використання контролінгу в діяльності підприємства.

Мета статті полягає в аналізі вітчизняного та зарубіжного досвіду використання контролінгу в діяльності підприємств.

Високорозвинуті західні держави для результативної управлінської діяльності та довготривалої життєдіяльності підприємств впроваджують і успішно застосовують контролінг. Варто сказати, що закордонні фахівці систему контролінгу застосовують досить довго, а практична робота виробництв у великій частині розвинених країн є підтвердженням ефективності впровадження цієї системи, що є цілісною концепцією управління фінансово-економічним процесом господарських суб'єктів. У нашій державі запровадження контролінгових методів знаходиться на початковому етапі, але вже зараз вони відіграють все більшу роль та розповсюджуються все ширше. Разом із тим варто зазначити, що підвищення числа використання українськими спеціалістами у своїй роботі такої концепції, як контролінг, викликає збільшення проблемних запитань, які виникають при його використанні. Отже, визначення й обґрунтування потреби та доцільності застосування в керуванні фінансовими ресурсами українських виробництв засобів контролінгу має відбуватися на базі дослідження досвіду закордонних колег.

У розвинутих країнах Європи, зокрема у Великій Британії, Франції та в інших, певні управлінські

функції стали окремими, унаслідок чого утворилися окремі системи в галузі управлінської діяльності щодо підприємств. Як приклад можна назвати систему планування, систему внутрішнього контролю, що має складову частину, яка представлена внутрішнім аудитом (у Франції) або системою внутрішнього аудиту на підприємствах (у Великій Британії) та ін. Зважаючи на значущість, яку має внутрішній контроль і внутрішній аудит, відбувається створення спеціальних організацій, зокрема створення Інституту внутрішніх аудиторів у Великій Британії.

Дещо пізніше у країнах, де з'явився і звідки поширився контролінг, його популярність була дещо знижена, а його роль порівнялася з рештою ефективних господарських методів. Разом із тим, його значення у Сполучених Штатах та Німеччині все ще зростає, що зумовлено історичними особливостями розвитку систем обліку та економічними труднощами і проблеми з оподаткуванням у цих країнах.

Із середини 1950-х рр. ідеї контролінгу із США починають активно проникати в деякі європейські країни, особливо в Німеччину [2]. Контролінг в Німеччині та інших країнах Європи почав розвиватися із дочірніх компаній США. Термін «контролінг» було затверджено саме в Німеччині, тоді як у Сполучених Штатах і Великій Британії більше використовували термін «управлінського обліку». Деякими німецькими фахівцями висловлюється думка, що контролінгові ідеї почали розвиватися на їхній території ще до того, як контролінгову систему ввели в свою роботу західноєвропейські та американські дочірні підприємства. Вони говорять, що німецькими службами в економіці виробництв виконувалася ряд певних функцій, які нині належать до контролінгових, ще до приходу контролінгу зі Сполучених Штатів. Але більша частина спеціалістів вважає, що місцем зародження контролінгу були такі Сполучені Штати, а вже звітти у другій половині 1950-х рр. він прийшов у Німеччину.

Економічну кризу, що сталася в повоєнний період у Федеративній Республіці Німеччині, було швидко подолано через ефективні закони про стимулювання підприємства, і особливої потреби в контролінгових функціях не виникло. Тільки у другій половині 1950-х рр. з'явилося деяке зацікавлення контролінговою концепцією. Наприкінці 1960-х рр. основи контролінгу використовують дочірні компанії концернів США. Попередні устрої миттєво переосмислюються, що було викликано публікаціями щодо досвіду США, діяльністю консалтингових фірм США в Німеччині та радикальними змінами, які мало зовнішнє середовище виробництва. Опісля контролінгові засади було апробовано на виробництвах ФРН і поширено не тільки на виробництвах Німеччини, а й у державах, що послугуються німецькою мовою.

На початку головні контролінгові функції відповідали попередньому складанню підрахунку витрат і калькуляції. У майбутньому (в 1960-х рр.) це вже було складання бюджету та зіставлення очікуваних даних із реальними. Через швидкі зміни в довіллі та потребу передбачати майбутнє посилюється контролінгова орієнтація на оперативність, а надалі й на стратегічність планування, задіювання контролінгу при окресленні цілей і політики виробництва.

У 1970-х рр. зазнає розвитку контролінгова теоретична концепція, що була відома лише завдяки окремим публікаціям.

Дослідження, що провадили спеціалісти Німеччини, базувалися на особливих відмінностях підприємств, що успішно функціонували, від тих, що діяли не так ефективно. Згідно з цими дослідженнями, першим притаманна насамперед структура координації й інтегрування функціональних сфер, адже вирішальна проблема для великих компаній – це оптимальне налагодження співпраці різноманітних елементів структури.

Встановлено, що в межах цієї діяльності є три рівні управлінських завдань:

- ✦ загальногосподарське (постановка підприємницьких цілей, що були б узгоджені із вимогами, які ставить на-вколишнє середовище);
- ✦ інтеграційне (координування плану випускання продукту, послуг та цілей генеральних підрядчиків);
- ✦ планування.

Через вищезазначене великі німецькі підприємства створюють контролінгові служби та забезпечують робочими місцями контролерів.

Невеликі підприємства (до 100 осіб) також запроваджують контролінгову систему, але без спеціальної служби і контролерів; їх функціями займаються головні бухгалтери підприємств. Цей спосіб вирішити проблему є найприйнятнішим для українських підприємств, адже він є дуже ефективним і економічним. Контролінгова діяльність на підприємствах вимагає перетворень, гнучкості систем планування, керування, контрольної функції, для якої наразі на підприємствах Німеччини й України часто характерною є наявність бюрократичного механізму, ліквідування якого зсередини дасть можливість для контролінгу, забезпечуючи координацію в межах управління виробництвом.

Підприємства Німеччини перетворили фахівців з контролінгових процесів у радників і координаторів управління підприємствами щодо питань економіки й організації виробничої діяльності. Роль, що відіграє контролінг, стає все важливішою не лише для промислових підприємств, але й для решти сфер економіки, представлених страхуванням, медициною, банківською діяльністю та ін.

Наступний розвиток такої нової сфери економіки, як контролінг, зумовили різні причини:

- ✦ зміни, що пов'язані з технологією, диференціацією, диверсифікацією, інтернаціоналізацією компаній;
- ✦ зростання кількості змінних, які впливають на прийняття рішень;
- ✦ ускладнення середовища підприємства;
- ✦ збільшення кількості та предметності даних, необхідних для управлінської діяльності;
- ✦ ускладнення комунікацій та циклу прийняття рішень, що вимагають висококваліфікованих кадрів у такій сфері, як організація та системотехніка.

Від середини 90-х рр. ХХ ст. контролінгові концепції запроваджуються на підприємствах, що розташовуються на територіях колишньої Німецької Демократичної Республіки, в Польщі та Чехії.

Як було зазначено, для розвитку контролінгу на території Німеччини знадобилося приблизно 50 років. Типовим для цього процесу тут було виникнення більшого зацікавлення темою великих компаній, аніж малих чи середніх. Це було очевидним, адже коли розвивається підприємство, внутрішньофірмова прозорість зазнає зниження, що може спричинити спад ефективності управлінської ефективності. Крім цього, першими проявляють зацікавлення новими інструментами у цій галузі саме великі компанії. Адже якщо хоч одна новітня технологія сприяє позитивному результату, ефект від її запровадження має покрити витрати на запровадження інших інноваційних засобів. Малі та середні компанії, зазвичай, не беруться за фінансування ризикових проєктів, натомість, вони перебувають у очікуванні, перш за все, позитивних результатів запровадження сучасних ідей до великого бізнесу.

Державою, яка однією з перших використала контролінг, стали Сполучені Штати Америки. За хронологією контролінг у США розвивався таким чином:

- ✦ 1778 р. – законодавчо створене відомство «Controller, Auditor, Treasurer and six Commissioner of Accounts», основним завданням якого було управління державним господарством і контроль за використанням коштів;
- ✦ 1880 р. – запроваджено посаду контролера в залізничній компанії «Atchison Topeka and Santa Fe Railway System», де вперше контролінг впроваджено на підприємстві для вирішення фінансово-економічних завдань – управління вкладами й основним капіталом;
- ✦ 1892 р. – компанія «General Electric» уперше впроваджує контролінг на індустріальному підприємстві [3].

До 30-х років ХХ ст. контролінгом майже не користувалися, навіть забули таке слово. Через економічну кризу 1929–1933 рр. підприємці були змушені поглянути з іншого боку на внутрішнє планування та облік. У ті часи повернулися і до контролінгу, адже

були труднощі з управлінням у нестабільних обставинах та із забезпеченням виживання за конкурентних умов.

Упродовж 30-х років ХХ ст. контролінг науково обґрунтовують у журналах, книгах тощо. У 1931 р. відбувається формування Інституту контролерів Америки – професійної організації контролерів, яка у 1962 р. змінює назву на «Financial Executive Institute», а у 1944 р. створюється інститут дослідницького спрямування «Conrollership Foundation».

У повоєнні часи обліком і контролем займався відділ головного контролера, яким визначається правління директорів. За ним закріплювався вирішальний голос під час засідань правління директорів. На контролера практично покладено організацію контролінгу в межах підприємства, відповідальність за облік і звітність, аналіз і роз'яснення щодо поступу у фінансовому аспекті роботи підприємства, вивчення та розробку показників і форм звітної роботи для втілення запитів, які мають керівництво й клієнти, підготовку доповідей для Ради директорів щодо оцінки завдань, які ставить перед собою компанія, з рекомендаціями стосовно зміни діяльності.

Значна частина з того, що зазвичай асоціюють з контролером (який повинен інформаційно, а також консультативно підтримувати керівництво для якісного виконання ним своєї роботи), фактично є обов'язками такої посади, як віце-президент з фінансової діяльності. На додачу до усталених концептуальних моделей контролери беруть участь у суттєво більшій кількості бізнесових операцій. На контролерах лежить відповідальність за фінансовий облік, наповнення головних елементів будь-якої інформаційної системи. Окрім того, американські контролери відповідають за функціонування фінансових систем бізнес-структури, елементи фінансового менеджменту, а також за фінансову звітність фірми. Завдяки новим дослідженням вдалося виявити ряд властивих контролеру функцій:

- ✦ регулярна щомісячна фінансова управлінська діяльність і здійснення зовнішньої звітності згідно із законодавством;
- ✦ бюджетування, надання відповідних звітів і проведення аналізу;
- ✦ формування простору під фінансовий контроль і податкову звітність;
- ✦ дії виключно фінансового характеру: робота з рахунками до сплати, фіксованими активами, ведення загального бухгалтерського обліку та ін.

Є дві провідні школи, які впливають на розвиток концепції контролінгу в усьому світі: так звана європейська й американська. Існує багато передумов для відмінностей у цих двох школах, основними з яких є:

- ✦ історично німецький облік зазнав значного впливу від ідеї економічної теорії;

- ✦ відповідно до німецьких традицій бухгалтерського обліку фінансовий облік розглядається окремо від обліку витрат;
- ✦ у практиці німецького управлінського обліку є так звані внесені витрати, які відображають різницю між історичними та трансакційними витратами на продукт;
- ✦ відмінності в моделі організації бізнес-середовища в Сполучених Штатах Америки (США) та Європі;
- ✦ типи управління – відразу після Другої світової війни у Німеччині корпоративне управління починає впроваджуватися із залученням працівників за посередництвом профспілок. Працівники стають важливим та ефективним елементом процесу прийняття управлінських рішень, вони безпосередньо беруть участь у процесі, ставлять питання і висловлюють думки з конкретних питань. Можливість доповнювати порядок вирішення помітно покращує роботу німецьких компаній.

Згідно із західноєвропейською концепцією, у сфері контролінгу концепції фінансового обліку, податкової та страхової діяльності та внутрішній аудит не включаються. Ці функції в західноєвропейських виробничих організаціях здійснюють фінансисти.

Основні риси західноєвропейської концепції контролінгу полягають в залученні персоналу організації в процес управління через участь у різних радах зі спостережними та дорадчими функціями.

Сьогодні західноєвропейська концепція контролінгу продовжує свій розвиток і на основі досягнень науки та практики вдосконалює свої концептуальний апарат і інструментарій, інтегруючи знання та досвід, отриманий від економічних знань. Таким чином, західноєвропейська концепція контролінгу протягом останнього десятиліття була розроблена як функціональна концепція для України, на основі технологічного підходу та всебічної оптимізації фінансових і виробничих показників для досягнення оптимальної ефективності організація виробництва.

Практична орієнтація та доцільність чітко присутні в американській концепції контролінгу. Цей прагматичний підхід створює стійку і взаємообумовлену синхронізацію між контролем і керуванням, водночас фокусується на завданнях і функціях концепції контролю на ринку, керуючись вимогами та потребами замовника. Цей прагматизм зумовлений також розширенням американських виробничих організацій, ускладненням виробничих процесів та нездатністю існуючих економічних інструментів задовольнити складні координаційні зв'язки та вимоги до них.

У 1880 р. у США вперше було застосовано контролінг «Atchison, Topeka та Santa Fe Railway System» для вирішення фінансових проблем та управління капіта-

лом та фінансами компанії. Трохи пізніше, у 1892 р. вперше у світі було представлено в структурі компанії «General Electric Company» посаду «контролера». Американська інтерпретація поняття контролінгу формулює та координує плани виробничої організації в усіх функціональних сферах управління, порівнює результати, отримані раніше, з тими, які раніше були викладені в плануванні показників та аналізованні звітних параметрів.

США координує та регулює комунікаційні процеси з керівниками виробництва на різних рівнях управління для аналізу результатів та діяльності в організації.

Отже, контролінг у Сполучених Штатах Америки у своєму розвитку спершу орієнтувався на практичні потреби управління в новому інструментарії, що уможливує оцінку ситуації й ухвалення правильних рішень. У подальшому «американська модель» контролінгу так само передбачає використання прагматичного підходу. Тобто існує зв'язок американського контролінгу та управлінських потреб, більше націлених на ринок і споживачські запити. Тому «американська модель» контролінгу базується на первинній орієнтації на досягнення цілей на практиці, а теоретичному обґрунтуванню надається другорядна роль.

Історичний факт, що первісна контрольна концепція виникла в США, надаючи більш детальну та всебічну презентацію концепції. Її подальша адап-

тація до європейської економічної моделі також визначає суттєві відмінності між європейською та американською концептуальними моделями концепції управління. У початковому визначенні поняття воно функціонально охоплює функції аудиту, а також податків та страхування. Наведемо функції контролю в американській та європейській концептуальних моделях на *рис. 1*.

Можна підсумувати, що в рамках програми європейського контролінгу її концепції суттєво відокремлені від діяльності з яскраво вираженим обліковим характером (наприклад, аудит, податки та страхування), що дає змогу зробити висновки, що в цьому варіанті концепції контроль більше орієнтований на суттєві характеристики процесу управління, тоді як в американській практиці концепція контролінгу має розширену модель, яка також включає функції бухгалтерського обліку, такі як ревізії, страхування та податки.

Проаналізувавши досвід застосування контролінгової концепції в Сполучених Штатах Америки, можемо зазначити, що численні традиційні функції контролера фактично входять до кола обов'язків віце-президента з фінансових питань (CFO). Але порівняно з усталеними концептуальними моделями контролери беруть участь у суттєво більшій кількості бізнесових операцій. На контролерах лежить відповідальність за фінансовий облік, наповнення головних елементів будь-якої інформаційної системи. Окрім



Рис. 1. Функції контролю в американській та європейській концептуальних моделях

того, американські контролери відповідають за функціонування фінансових систем бізнес-структури, елементи фінансового менеджменту, а також за фінансову звітність фірми. Коли бізнес глобалізується, американським контролерам також властиво зосереджуватися на глобальному фінансовому бюджетуванні та плануванні, наглядати за центрами відповідальності та готувати звітність щодо показників прибутковості. Практично найбільша участь в операційних діях бізнес-структури належить контролерам, міцно пов'язаним з функціональною діяльністю, а не контролерам із корпоративних штабів. Коли бізнесове середовище змінюється, контролер потребує адаптації згідно із суттєво відмінними вимогами, з урахуванням стратегічного планування та партнерства. Наразі американському контролеру треба володіти багатьма навичками, зокрема допомагати керівництву формувати стратегію фірми, надавати консультативні послуги керівнику під час розробки цілей.

Завдяки проведеному аналізу бачимо, що дієвість запровадження контролінгових методів підтверджено не лише практикою таких високорозвинутих країн, як США, Великобританія чи Німеччина, а й пострадянських країн. Наприклад, завдяки посиленню конкуренції та вступу Польщі до Євросоюзу польські підприємці стали більш зацікавленими в плануванні, аналізі відхилень і бюджетуванні. Цікавий момент в їхній практиці полягає в тому, що численні польські компанії як інструмент інформаційної підтримки контролінгу використовують Excel, а не спеціальне програмне забезпечення. Аналогічну ситуацію спостерігаємо в Німеччині. Проте при цьому з'являється низка проблем через перенесення інформації із систем бухгалтерського обліку.

Польськими фахівцями з контролінгу зазначається, що в Польщі сучасна управлінська система використовується не лише середнім, але й малим бізнесом. Хоча спеціалісти в цій галузі наразі дискутують щодо того, чи потребує малий бізнес контролінгу.

Наразі стрімко вдосконалюються умови світового ринку, в яких функціонують підприємства. У зв'язку з таким становищем не лише зростає значення управління, але і якісно змінюються принципи, елементи, структура та методи планування роботи. Керівники, вимушено працюючи в суворих ринкових умовах, стоять перед необхідністю прогнозування майбутньої економічної ситуації та підготовки свого підприємства до того, щоб стрімко та швидко реагувати на такі перетворення, які можуть бути як загрозами, так і можливостями. Підприємству потрібна швидка адаптація до обставин для підвищення свого рівня конкурентоздатності. Для цього треба практично реалізувати інноваційний потенціал суб'єкта господарювання, до якого входять всі управлінські заходи в комплексі, в основі яких лежить контролінгова система.

Запровадивши систему контролінгу в межах підприємства, можна покращити його конкурентоспроможність, стимулювати підвищення рівня прибутків та закласти фундамент для того, щоб розширити ринок збуту продукту, освоїти нові виробництва. З огляду на це необхідно розглянути та проаналізувати теоретичні та практичні аспекти контролінгової системи на підприємстві.

Зараз українським підприємствам надано можливість самостійної розробки своїх виробничих програм, планів на виробничий і соціальний розвиток, визначення стратегічних моментів у ціновій політиці. Відповідно суттєво збільшується рівень відповідальності керівника за власні рішення та вчинки. Для втілення будь-якого рішення він повинен володіти інформацією стосовно фінансово-господарської діяльності фірми. Вирішення такого завдання і покладається на контролінгову службу бізнес-структури.

Основними проблемами під час запровадження системи контролінгу на підприємствах є:

- ✦ неправильне розуміння суті та завдань контролінгу;
- ✦ помилки під час вибору цілей;
- ✦ надлишкова або недостатня кількість інформації;
- ✦ надмірність контрольованих показників;
- ✦ впровадження контролінгу без попереднього аналізу достовірності інформаційної бази підприємства й організаційно-технологічних процесів;
- ✦ вбудовування контролінгу в структуру фінансової або планово-економічної служби підприємства;
- ✦ фокусування уваги на витратах і суворий контроль бюджетів;
- ✦ спроби впроваджувати контролінг «знизу догори» [2].

Усунувши зазначені помилки та проблеми, можна буде сприяти ефективному функціонуванню контролінгової системи в рамках підприємств. А для ефективного, швидкого та мінімально затратного впровадження контролінгу на підприємстві треба діяти згідно з алгоритмом.

1. *Підготовчий етап.* Необхідне повне вивчення організаційної структури підприємства, фінансової та економічної документації, звітності.

2. *Етап впровадження системи контролінгу,* під час якого опрацьовують всі основні моменти операційної діяльності з контролінгу в підрозділах підприємства. Контролінговій службі потрібне регулярне отримання від кожного відділу всієї необхідної інформації для обробки, аналізу, формування пропозицій та надання їх у розпорядження керівництва для ухвалення рішень управлінського характеру.

3. *Етап автоматизації дій служби контролінгу* включає в себе поширення можливостей автоматичного збору й обробки інформації на всіх етапах ви-

робничого процесу. Збір аналітичної інформації має бути максимально автоматизований, щоб попередити можливі непорозуміння, помилки та зловживання. Особлива увага на цьому етапі надається процесам розроблення і вдосконалення систем діагностики, інформаційно-аналітичної та методологічної підтримки інвестиційних та інноваційних проектів [1].

Це дасть суб'єктам господарської діяльності можливість:

- ✦ удосконалити організаційно-економічний механізм управління за рахунок перетворення традиційної системи обліку в управлінський облік для вирішення відповідних завдань;
- ✦ удосконалити системи обліку витрат та доходів;
- ✦ підвищити якість управління на всіх етапах управлінського процесу на основі виділення центрів відповідальності;
- ✦ підвищити якість системи моніторингу зовнішнього та внутрішнього середовища підприємства та оперативності отримання необхідної інформації;
- ✦ оптимізувати інформаційні потоки на підприємстві;
- ✦ підвищити якість діагностики відхилень очікуваних результатів від запланованих на основі використання інструментарію контролінгу;
- ✦ забезпечити дієвість системи інформаційного забезпечення;
- ✦ підвищити якість та ефективність систем планування, організації, мотивації, інформаційного забезпечення процесу прийняття управлінських рішень, контролю та реагування за рахунок координації діяльності різних підрозділів підприємства;
- ✦ уніфікувати критерії оцінки діяльності підрозділів і підприємства загалом [4].

ВИСНОВКИ

Отже, контролінгу в сьогоденних обставинах надається все більше ваги, адже управлінському процесу властивий водночас комунікаційний та інформаційний аспекти. Якщо відсутні контролінгові служби, доволі складно проконтролювати процеси, які стосуються управління, і здійснювати універсальні управлінські функції у виробничому процесі. Використовуючи контролінг в управлінні, можна забезпечити належну організацію і порядок, які потрібні для того, щоб кожен трудовий колектив нормально функціонував і розвивався, і саме завдячуючи цьому соціум буде здатним до підтримки власної рівноваги і прогресу. Так, завдяки зарубіжному досвіду використання контролінгу та його практичному розвитку в нашій країні можемо бачити, що контролінгова система як чіткий інструмент обґрунтування управлінських рішень, нині не має кращих альтернатив. Контролінг у різних державах стає все важливішим, через що

управлінські системи на підприємствах постійно змінюються. Контролінгу в бізнес-структурі відводиться роль не просто елементу управлінської діяльності, а такої системи, яка впливає на формування всіх управлінських рішень. Зараз фактично всі західноєвропейські держави більшою чи меншою мірою користуються елементами контролінгу, що належить до найефективніших систем господарювання. ■

ЛІТЕРАТУРА

1. Адаменко М. Перспективи використання системи контролінгу на підприємствах України. *Економіка України*. 2012. № 32. С. 139–142. URL: <http://biblio.umsf.dp.ua/jspui/bitstream/123456789/1738/1/4%20Adamenko.pdf>
2. Калайтан Т. В. Контролінг : навч. посіб. Львів : Новий Світ – 2000, 2008. 252 с.
3. Килимнюк В. Еволюція контролінгу, його місце та роль в економіці підприємства. *Економіст*. 2004. № 1. С. 47–49.
4. Малицький А. Структуризація організаційно-економічного механізму управління підприємством в умовах ринку. *Торгівля і ринок України*. 2009. № 27. С. 198–205.
5. Якимчук І. М., Демочані О. Е. Використання енергоменеджменту як стратегічний напрямок сталого розвитку організації. *Технологический аудит и резервы производства*. 2018. №3/5. С. 22–29.

REFERENCES

- Adamenko, M. "Perspektyvy vykorystannia systemy kontrolinhu na pidpriemstvakh Ukrainy" [Prospects for Using the Controlling System at Ukrainian Enterprises]. *Ekonomika Ukrainy*. 2012. <http://biblio.umsf.dp.ua/jspui/bitstream/123456789/1738/1/4%20Adamenko.pdf>
- Kalaitan, T. V. *Kontrolinh* [Controlling]. Lviv: Novyi Svit - 2000, 2008.
- Kylymniuk, V. "Evolutsiia kontrolinhu, yoho mistse ta rol v ekonomitsi pidpriemstva" [The Evolution of Controlling, its Place and Role in the Economy of the Enterprise]. *Ekonomist*, no. 1 (2004): 47-49.
- Malyskiy, A. "Strukturyzatsiia orhanizatsiino-ekonomichnoho mekhanizmu upravlinnia pidpriemstvom v umovakh rynku" [Structuring of Organizational and Economic Mechanism of Enterprise Management in Market Conditions]. *Torhivlia i rynek Ukrainy*, no. 27 (2009): 198-205.
- Yakymchuk, I. M., and Demochani, O. E. "Vykorystannia enerhomenedzhmentu yak stratehichniy napriamok staloho rozvytku orhanizatsii" [Use of Energy Management as a Strategic Direction for Sustainable Development of the Organization]. *Tekhnolohycheskyi audyt y rezervy proyzvodstva*, no. 3/5 (2018): 22-29.