

*pidpryyemstvi. Opysuyutsya controlling instruments and mistakes when implementing kontrolinhu. Zrobleno conclude that CO is a response to the management needs of the enterprise.*

**Keywords:** controlling, management functions, business.

---

**Кириченко О.С.**

*старший викладач НТУУ «КПІ»*

**Капітанчук І.В.**

*студентка ІПО НТУУ «КПІ»*

## **ОРГАНІЗАЦІЯ ЕФЕКТИВНОГО КОНТРОЛІНГУ НА ПІДПРИЄМСТВІ**

*Визначено економічну сутність та підходи до визначення контролінгу. Розглянуто функції контролінгу. Обґрунтовано методичні підходи до оцінювання ефективності організації контролінгу на підприємстві; проаналізовано обґрунтування впровадження фінансового антикризового контролінгу; здійснено обґрунтування ефективності впровадження відділу контролінгу на підприємстві.*

**Ключові слова:** контролінг, ризики, аналіз, оцінка, управління, відділ.

**Постановка проблеми.** Проблема підвищення функціонування та уникнення банкрутства суб'єктів господарювання на ринку України дедалі частіше стає актуальнішою, особливо це стосується промислового сектора. Ринкова економіка підштовхує суб'єкти господарської діяльності знаходити нові напрямки ефективної господарської діяльності. Реалізувати такі наміри без адекватного сучасним умовам управління фінансово-господарською діяльністю підприємства практично неможливо. Тому для кожного професійного учасника ринкового виробництва постає низка завдань в області контролінгу. При прийнятті управлінських рішень щодо зменшення кризових впливів на господарську діяльність, в першу чергу, постає завдання забезпечення керівництва актуальною та своєчасною інформацією, результатами всебічного аналізу факторів середовища, в ході якого виявляються головні проблеми, причини їх виникнення, напрями і характер необхідних змін, та доцільність і наслідки реалізації фінансових заходів.

**Мета дослідження.** Дослідження присвячене впровадженню відділу контролінгу на підприємстві.

**Виклад основного матеріалу.** В умовах ринкової економіки управління видозмінюється та спрямовується на поліпшення прийняття управлінських рішень. Основна проблема вибору правильної мети для

досягнення її постійно діючим підприємством стає перепорою для підприємств, що функціонують незмінно. Мінливість в силі поспавити підприємство або ж змінити його основну мету, що призведе до постійної реорганізації. Для більш ефективного функціонування підприємства та досягнення стратегічних цілей підприємства в умовах нестабільного зовнішнього середовища значущості набуває контролінг як процес обґрунтування управлінських рішень [1].

Контролінг – це новий механізм управління. Він ґрунтується на поєднанні економічного аналізу, плануванні, управлінському обліку та менеджменті. В своїх працях вчені А. Дайле, С. Фалько, О. Кармінський, О. Жевага, Д. Хан, Е. Майер поєднують в системі контролінгу теорії математичного моделювання, систем інформаційного та організаційного моделювання, прийняття рішень.

Наявність значної кількості визначень контролінгу означає відсутність однозначного його тлумачення. Значна кількість науковців використовують системний підхід при визначенні сутності контролінгу, інші – процесний, а деякі вбачають в контролінгу лише методологічну базу для прийняття управлінських рішень. Думки вчених розбігаються і в визначенні функцій контролінгу. Деякі вважають контролінг системою управління, надаючи йому повноваження приймати управлінські рішення, інші – підсистемою системи управління, що виконує сервісні функції. Різне ставлення вчених і до об'єкта контролінгу. Більшість вчених розцінює контролінг лише у застосуванні в цілому до підприємства [2, с. 28].

Взаємопов'язані підходи дають можливість розглядати термін «контролінг» у широкому спектрі: забезпечення безперервного контролю за функціонуванням підприємства; забезпечення належного раціонального використання потенціалу підприємства при вирішенні відповідних завдань; забезпечення захисту легітимних інтересів власників, керівництва підприємства у результатах діяльності.

Підсумовуючи та аналізуючи дослідження сутності поняття «контролінг» пропонуємо визначення контролінгу як підсистеми системи управління підприємством або окремим процесом, що з'єднує, спрямовує, координує, узгоджує, контролює діяльність усіх функціональних управлінських одиниць з метою адаптації їх діяльності до змінних зовнішніх умов, здійснює інформаційне забезпечення прийняття управлінських рішень, умовою функціонування якої є відповідне мислення керівництва підприємством або процесом, який скоординований на оптимальному використанні усіх ресурсів і на тривалому розвитку підприємства.

Для того, щоб повною мірою виконувати покладені на систему контролінгу цілі та завдання, для неї характерна певна низка функцій. В літературі можна зустріти дещо різні погляди на функціональне наповнення системи контролінгу, загалом, та, зокрема, на маркетинговий контролінг. Одна категорія фахівців поділяє функції контролінгу на

спеціальні та основні, наприклад, Г. П. Ляшенко відносить до основних обліково-аналітичну, контрольну-інформаційну та методичну функції, а до спеціальних – проведення спеціальних досліджень, які визначають стан та тенденції розвитку підприємства в ринкових умовах [3, с. 74]. Інша – поділяє їх на функції системи управління (координацію управлінської діяльності, забезпечення раціональності управлінського процесу, управлінська функція та розроблення методології прийняття рішень) та функції спеціальної області управління (інформаційна, обліково-контролююча, аналітична, планування, довгострокове планування та бюджетування, бюджетний та стратегічний контроль, внутрішній консалтинг та методологічне забезпечення, контролінг ризиків, контроль та аналіз економічності роботи підрозділів) [4, с. 117]. Достатньо повний набір функцій контролінгу запропоновано О.А. Ананькіною та Н.Г. Данилочкиною [5, с. 209], які серед функцій контролінгу вирізняють організаційну, методичну, планувальну, координаційну, інформаційну, контрольну-аналітичну, регулюючу.

Підприємство, як складна і багаторівнева система, уособлює злиття різних елементів, взаємозв'язків та взаємовідносин між ними. Все розмаїття форм та аспектів господарської діяльності підприємства віддзеркалюється в обсягах, структурі сформованих ресурсів підприємства, операціях, взаємозв'язках з зовнішнім середовищем. Варто зазначити, що підприємство може функціонувати в конкурентних умовах лише за умов відповідності темпів розвитку системи умовам зовнішнього середовища, набуття відповідного рівня динамічності та рухомості системи. Рух ресурсів підприємства – це природний стан системи, що розвивається. Оскільки рух всіх видів ресурсів знаходить відображення у фінансових відносинах, то можна стверджувати, що фінансові потоки є прямим або опосередкованим віддзеркаленням руху всіх видів ресурсів.

Вхідні фінансові потоки надходять із зовнішнього середовища і проходячи через відповідні рівні та горизонти управління, відхиляючи або ж задовольняючи отриманні замовлення на певні ресурси, перетворюються у відповідні вихідні потоки, які в свою чергу надходять у зовнішнє середовище.

Таким чином, можна відстежити взаємозв'язок між рухом фінансових потоків, рухом всіх видів ресурсів, виконанням відповідних функцій управління системою по певних рівнях та горизонтах управління, сигналами зовнішнього середовища та системи «підприємство».

Успішність системи антикризового фінансового контролінгу значною мірою залежить від наявності ефективного механізму. Процес антикризового фінансового контролінгу повинен охоплювати всі рівні управління підприємством (нижній, середній, вищий), горизонти управління (оперативне, тактичне, стратегічне), реалізовувати найважливіші функції менеджменту (планування, організація, контроль, мотивація).

Механізм антикризового фінансового контролінгу підприємства

базується на дієвій взаємодії внутрішнього (організаційно-економічний механізм, інформаційного забезпечення, система методів та прийомів управління) та зовнішнього (ринковий та державний) механізму та віддзеркалює всі взаємозв'язки, які виникають в системі при взаємодії її окремих підсистем та елементів.

Результатом реалізації фінансового антикризового контролінгу є система, що підвищує ефективність діяльності підприємства. Завдяки чому:

- передбачати результати діяльності підприємства;
- розпланувати діяльність підприємства для підвищення ефективності використання ресурсів його ресурсів;
- вчасно одержувати інформацію для прийняття управлінських рішень;
- підвищувати конкурентоспроможність підприємства.

Вдосконалення антикризового фінансового контролінгу зазначеними способами надасть керівництву низку переваг, зокрема:

- допомога в оцінці рівня фінансової стабільності, виявлення резервів, потенціалу та реальних загроз;
- прийняття рішень щодо підвищення конкурентоспроможності підприємства;
- отримання управлінської звітності діяльності підприємства;
- забезпечення функціонування системи бюджетування на основі точно прогнозованих показників враховуючи економічну ситуацію та інші фактори.

Сучасний стан підприємств свідчить, що чинна система контролю не відповідає вимогам підвищення ефективності управління підприємством [6]. Для більш успішного функціонування підприємства пропонуємо створити на підприємстві якісно новий відділ – відділ контролінгу. Головною функцією відділу контролінгу підприємств можна визначити аналіз та управління прибутком та витратами, отримання необхідної інформації для прийняття управлінських рішень керівництвом. Відділ буде виконувати роль аналітичного та інформаційного відділу й забезпечувати керівників інформацією про загальний стан підприємства, зокрема, в правовому полі, стан витрат підприємства, складати аналітичні звіти про життєдіяльність кожного центру відповідальності підприємства, прогнозувати показники фінансово-економічного стану в цілому підприємства, а також окремих його структурних підрозділів. Відділ поєднуватиме такі відділи як юридичний (інформаційний, так як пропонується залишити окремому на підприємстві відділу повноваження щодо захисту та представництва підприємства в судах та інших органах), фінансовий та маркетинговий відділи.

Таким чином, відділ контролінгу повинен виконувати наступні задачі:

- своєчасно одержувати необхідну для аналізу інформацію зі служби збуту, фінансового відділу, бухгалтерії;

- регулярно впроваджувати різноманітні процедури збору аналітичної інформації;
- оперативно доводити інформацію про відхилення від намічених планів до відома керівництва;
- повинен бути незалежним від інших служб.

**Висновки.** Запропоновано визначення контролінгу як підсистеми системи управління підприємством або окремим процесом, що з'єднує, спрямовує, координує, узгоджує, контролює діяльність усіх функціональних управлінських одиниць з метою адаптації їх діяльності до змінних зовнішніх умов, здійснює інформаційне забезпечення прийняття управлінських рішень, умовою функціонування якої є відповідне мислення керівництва підприємством або процесом, який скоординований на оптимальному використанні усіх ресурсів і на тривалому розвитку підприємства.

Для більш успішного функціонування підприємства запропоновано створити на підприємстві окремий відділ контролінгу, який поєднуватиме такі відділи як юридичний (інформаційний, так як пропонується залишити окремому на підприємстві відділу повноваження щодо захисту та представництва підприємства в судах та інших органах), фінансовий та маркетинговий. Відділ буде виконувати роль аналітичного та інформаційного відділу й забезпечувати керівників інформацією про загальний стан підприємства, зокрема, в правовому полі, стан витрат підприємства, складати аналітичні звіти про життєдіяльність кожного центру відповідальності підприємства, прогнозувати показники фінансово-економічного стану в цілому підприємства, а також окремих його структурних підрозділів.

#### Список використаних джерел

1. Кузнецова А. І. Економічна сутність контролінгу в сучасних умовах [Електронний ресурс] / А. І. Кузнецова // Електронне наукове фахове видання «Ефективна економіка». – 2014. – № 8. – Режим доступу : <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=3246>.
2. Прокопенко О. В. Економічна суть контролінгу, його місце в системі управління підприємством / О. В. Прокопенко, Л. Б. Криворучко // Вісник СумДУ. Серія «Економіка». – 2011. – № 4. – С. 27–34.
3. Лебедев П. В. Контроллинг: теория, методика, практика/ П. В. Лебедев. – Минск : УП «ИВЦ Минфина», 2001. – 151 с.
4. Івахненко С. В. Фінансовий контролінг. Методи та інформаційні технології / С. В. Івахненко, О. В. Мелих. – К. : Знання, 2009. – 319 с.
5. Ананькіна Е. А. Контроллинг как инструмент управления предприятием / Е. А. Ананькіна, С. В. Данилочкин, Н. Г. Данилочкіна, О. В. Дерипаска, Л. Е. Долгов ; Г. Д. Надежда (ред.). – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2003. – 279 с.
6. Дзьоба В. Б. Роль контролінгу в системі менеджменту підприємства [Електронний ресурс]/ В.Б. Дзьоба. – Режим доступу: <http://ena.lp.edu.ua:8080/bitstream/ntb/17255/1/3-10-15.pdf>.

**Кириченко С. А.**

*старший преподаватель НТУУ «КПИ»*

**Капитанчук И.В.**

*студентка ИПО НТУУ «КПИ»*

## **ОРГАНИЗАЦИЯ ЭФФЕКТИВНОГО КОНТРОЛИНГА НА ПРЕДПРИЯТИИ**

*Определена экономическая сущность и подходы к определению контроллинга. Рассмотрены функции контроллинга. Обосновано методические подходы к оценке эффективности организации контроллинга на предприятии; проанализировано обоснование внедрения финансового антикризисного контроллинга; осуществлено обоснование эффективности внедрения отдела контроллинга на предприятии.*

**Ключевые слова:** контроллинг, риски, анализ, оценка, управление, отдел.

**Kyrychenko S. O.**

*senior professor NTU «KPI»*

**Kapitanchuk I.V.**

*IPE student. NTU «KPI»*

## **INCREASING EFFICIENCY OF CONTROLLING AT THE ENTERPRISE**

*Determined the economic nature and approaches to determining controlling. The functions of controlling. Justification of methodological approaches to evaluating the advisability of the organization controlling in the enterprise; analyzes the implementing financial crisis controlling; analyzes the advisability the implementing at the enterprise Department of controlling.*

**Keywords:** controlling, danger, analysis, assessment, management, department.

---

**Круш П.В.**

*к.е.н., професор ФММ НТУУ «КПІ»*

**Богданович Л.Е.**

*студентка ФММ НТУУ «КПІ»*

## **УПРАВЛІННЯ ВИТРАТАМИ ПІДПРИЄМСТВА В СУЧАСНИХ УМОВАХ РОЗВИТКУ**

*В статті розглянуто теоретичні засади управління витратами підприємств в перехідній економіці. Проаналізовано традиційні та новітні методи управління витратами підприємства, а також встановлено, що вибір методу управління витратами для підприємств має бути індивідуальним. Виділені основні пріоритетні напрями управління витратами та ефективність їх застосування.*

**Ключові слова:** витрати; управління витратами; методи управління витратами.

**Постановка проблеми.** В сучасних умовах ринку підвищення конкурентоспроможності та ефективної діяльності вітчизняних підприємств змушує до пошуку ефективних методів управління господарською діяльністю. Одним із таких напрямів є ефективне управління витратами підприємства.

Управління витратами – це процес цілеспрямованого формування витрат за їх видами, місцями та носіями, постійного контролю рівня витрачання ресурсів і стимулювання економії. Встановлено, що від рівня операційних витрат істотно залежать ефективність функціонування підприємства та його конкурентоспроможність. Тому управління витратами є важливою функцією економічного механізму кожного підприємства [8, с. 22].

Актуальність проблеми впливає з вміння ефективно управляти витратами та отримувати від них максимальний результат, що є вирішальним чинником стабільності функціонування підприємства в ринкових умовах господарювання.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Дослідженням теоретичних засад і розробкою методичних підходів до управління витратами займалися як вітчизняні, так і зарубіжні фахівці: Д. Друрі, М. Портер, О.Ф. Аксененко, С.Ф. Голов, І.Є. Давидович, С.А. Котляров, П.С. Безруких, В.Ф. Палій, М.Г. Чумаченко, Т.П. Карпова та ін.

**Мета.** Проаналізувати та обґрунтувати теоретичні та методичні засади управління витратами підприємств в сучасних умовах, а також виділити найбільш ефективні напрями управління витратами.

**Виклад основного матеріалу.** Діяльність підприємства постійно супроводжується витратами як на виробництво продукції (робіт, послуг), так і на її (їх) реалізацію. Відповідно до П(С)БО 16 витрати – це