

## REFERENCES

"AA1000 AccountAbility Principles 2018 (AA1000AP-2018)". AccountAbility. <https://www.accountability.org/wp-content/uploads/2018/08/AA1000AP-2018-Key-Changes-and-Bridge-to-Reporting.pdf>

"AA1000 AccountAbility Principles Standard 2008 (AA1000APS-2008)". AccountAbility. [https://www.accountability.org/wp-content/uploads/2016/10/AA1000APS\\_english.pdf](https://www.accountability.org/wp-content/uploads/2016/10/AA1000APS_english.pdf)

"AA1000 Stakeholder Engagement Standard (AA1000SES-2015)". AccountAbility. [https://www.accountability.org/wp-content/uploads/2016/10/AA1000SES\\_2015.pdf](https://www.accountability.org/wp-content/uploads/2016/10/AA1000SES_2015.pdf)

"AA1000 Stakeholder Engagement Standard 2005 (AA1000SES-2005)". Empresa. [http://www.empresa.org/doc/AA1000\\_STHEngagement.pdf](http://www.empresa.org/doc/AA1000_STHEngagement.pdf)

AccountAbility. <https://www.accountability.org/>

"Norms and Standards for Evaluation". International Organization for Migration. <https://www.iom.int/sites/default/files/about-iom/evaluation/UNEG-Norms-Standards-for-Evaluation-2016.pdf>

"Transforming our world: the 2030 Agenda for Sustainable Development". United Nations. [https://www.un.org/ga/search/view\\_doc.asp?symbol=A/RES/70/1&Lang=E](https://www.un.org/ga/search/view_doc.asp?symbol=A/RES/70/1&Lang=E)

United Nations Evaluation Group. <http://www.uneval.org/>

Yarbrough, D. B. et al. *The Program Evaluation Standards: A Guide for Evaluators and Evaluation Users*. Thousand Oaks, CA: Sage, 2011.

УДК 338.658:005

JEL: A10; M11; G14

## ТЕОРІЯ І ПРАКТИКА ВПРОВАДЖЕННЯ СИСТЕМИ КОНТРОЛІНГУ В УМОВАХ ІНФОРМАЦІЙНОЇ ЕКОНОМІКИ

©2019 ШЕВЦІВ Л. Ю., НЕПЕВНА Б. О., ШЕВЦІВ А. Б.

УДК 338.658:005

JEL: A10; M11; G14

### Шевців Л. Ю., Непевна Б. О., Шевців А. Б. Теорія і практика впровадження системи контролінгу в умовах інформаційної економіки

Метою статті є дослідження теоретичних і практичних підходів до визначення місця контролінгу в організаційній структурі підприємства, а також побудова алгоритму його запровадження на підприємстві. Узагальнено підходи та визначення поняття «контролінг». Обґрунтовано необхідність застосування контролінгу на промислових підприємствах із урахуванням внутрішніх і зовнішніх чинників за умов сталого розвитку. Охарактеризовано причини впровадження контролінгу в Україні та мету використання його інструментів і механізмів. Визначено основні завдання оперативного та стратегічного контролінгу. Проаналізовано німецький і український досвід застосування контролінгу та переваги адаптації стосовно вітчизняних підприємств. Описано основні проблеми, з якими зустрічаються підприємства під час формування організації структури, а пізніше – і впровадження контролінгу. Узагальнюючи результати досліджень, запропоновано здійснювати побудову системи контролінгу на основі розробленого алгоритму дій. Описано суть трьох етапів виконання алгоритму. Визначено позитивні та негативні сторони впровадження контролінгу. Зроблено висновок про те, що контролінг, як ключовий і ефективний елемент управління, буде сприяти: підвищенню ефективності фінансово-господарчої діяльності підприємств і зміцненню їх фінансового становища; формуванню в менеджерів сучасних концептуальних основ управління підприємством; удосконалюванню системи управління підприємством шляхом виявлення та ліквідації вузьких місць, цільової орієнтації діяльності підприємства. Впровадження контролінгу на основі ІТ-технологій і комплексної комп'ютеризації бізнесу забезпечить керівництво підприємств обліково-аналітичною інформацією, необхідною для управління в довгостроковій перспективі.

**Ключові слова:** контролінг, система контролінгу, оперативний контролінг, стратегічний контролінг, управлінські рішення, завдання контролінгу, алгоритм.

**DOI:** <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2019-10-244-252>

**Рис.:** 8. **Табл.:** 1. **Бібл.:** 12.

**Шевців Любов Юліанівна** – кандидат економічних наук, доцент, доцент, кафедра обліку і аудиту, Львівський національний університет імені Івана Франка (вул. Університетська, 1, Львів, 79000, Україна)

**E-mail:** [Shevtsivlyba@gmail.com](mailto:Shevtsivlyba@gmail.com)

**ORCID:** <http://orcid.org/0000-0003-4960-3198>

**Researcher ID:** <http://www.researcherid.com/H-4840-2018>

**Непевна Богдана Олегівна** – студентка, Львівський національний університет імені Івана Франка (вул. Університетська, 1, Львів, 79000, Україна)

**E-mail:** [nepevna\\_bohdana@ukr.net](mailto:nepevna_bohdana@ukr.net)

**ORCID:** <https://orcid.org/0000-0003-1921-639X>

**Researcher ID:** <https://publons.com/researcher/3191933/bohdana-nepevna/>

**Шевців Анна Богданівна** – фінансовий директор ТЗОВ «Компанія ВЕЕМ-Металавтопром» (вул. Зелена, 149г, Львів, 79000, Україна)

**E-mail:** [shevtsivanna27@gmail.com](mailto:shevtsivanna27@gmail.com)

**ORCID:** <https://orcid.org/0000-0001-6240-2978>

УДК 338.658:005

JEL: A10; M11; G14

### Шевців Л. Ю., Непевна Б. О., Шевців А. Б. Теорія і практика впровадження системи контролінгу в умовах інформаційної економіки

Целью статьи является исследование теоретических и практических подходов к определению места контроллинга в организационной структуре предприятия, а также построение алгоритма его вне-

UDC 338.658:005

JEL: A10; M11; G14

### Shevtsiv L. Y., Nepevna B. O., Shevtsiv A. B. Theory and Practice of Introducing a Controlling System in the Context of Information Economy

The article is aimed at studying theoretical and practical approaches to defining the place of controlling in the organizational structure of enterprise, as well as building an algorithm for its introduction in the enterprise. Approach-

дрення на підприємстві. Обобщены подходы к определению понятия «контроллинг». Обоснована необходимость применения контроллинга на промышленных предприятиях с учетом внутренних и внешних факторов в условиях устойчивого развития. Охарактеризованы причины внедрения контроллинга в Украине и цели использования его инструментов и механизмов. Определены основные задачи оперативного и стратегического контроллинга. Проанализированы немецкий и украинский опыт применения контроллинга и преимущества адаптации на отечественных предприятиях. Описаны основные проблемы, с которыми сталкиваются предприятия при формировании организационной структуры, а позже – и при внедрении контроллинга. Предложено осуществлять построение системы контроллинга на основе разработанного алгоритма действий. Описано суть трех этапов выполнения алгоритма. Определены положительные и отрицательные стороны внедрения контроллинга. Сделан вывод о том, что контроллинг, как ключевой и эффективный элемент управления, будет способствовать: повышению эффективности финансово-хозяйственной деятельности предприятий и укреплению их финансового положения; формированию у менеджеров современных концептуальных основ управления предприятием; совершенствованию системы управления предприятием путем выявления и ликвидации узких мест, целевой ориентации деятельности предприятия. Внедрение контроллинга на основе ИТ-технологий и комплексной компьютеризации бизнеса обеспечит руководство предприятий учетно-аналитической информацией, необходимой для управления в долгосрочной перспективе.

**Ключевые слова:** контроллинг, система контроллинга, оперативный контроллинг, стратегический контроллинг, управленческие решения, задачи контроллинга, алгоритм.

**Рис.:** 8. **Табл.:** 1. **Библ.:** 12.

**Шевцив Любовь Юлиановна** – кандидат экономических наук, доцент, доцент кафедры учета и аудита, Львовский национальный университет имени Ивана Франко (ул. Университетская, 1, Львов, 79000, Украина)

**E-mail:** Shevtsivlyba@gmail.com

**ORCID:** <http://orcid.org/0000-0003-4960-3198>

**Researcher ID:** <http://www.researcherid.com/H-4840-2018>

**Непевна Богдана Олеговна** – студентка, Львовский национальный университет имени Ивана Франко (ул. Университетская, 1, Львов, 79000, Украина)

**E-mail:** nepevna\_bohdana@ukr.net

**ORCID:** <https://orcid.org/0000-0003-1921-639X>

**Researcher ID:** <https://publons.com/researcher/3191933/bohdana-nepevna/>

**Шевцив Анна Богдановна** – финансовый директор ООО «Компания ВЕЕМ-Металавтопром» (ул. Зеленая, 149г, Львов, 79000, Украина)

**E-mail:** shevtsivanna27@gmail.com

**ORCID:** <https://orcid.org/0000-0001-6240-2978>

es to the definition of the concept of «controlling» are generalized. The need for application of controlling in industrial enterprises, taking into account internal and external factors in the context of sustainable development, is substantiated. The reasons for the introduction of controlling in Ukraine and the purposes of using its instruments and mechanisms are characterized. The main tasks of operational and strategic controlling are defined. Both German and Ukrainian experience of application of controlling and the advantages of adaptation in the national enterprises are analyzed. The article describes the main problems faced by enterprises in the formation of organizational structure, and later, in the introduction of controlling. It is proposed to build a controlling system based on the developed algorithm of actions. The essence of the three stages of the algorithm is described. The positive and negative aspects of the introduction of controlling are defined. It is concluded that controlling, as a key and effective management element, will facilitate the following: improving the efficiency of the financial and economic activities of enterprises and strengthening their financial situation; formation of modern conceptual foundations for the management of the enterprise among managers; improving the enterprise's management system by identifying and eliminating bottlenecks and targeting the enterprise's operations. The introduction of controllings based on IT technology and integrated business computerization will provide enterprise management with the accounting-analytical information they need to implement management in the long term.

**Keywords:** controlling, controlling system, operational controlling, strategic controlling, managerial decisions, controlling tasks, algorithm.

**Fig.:** 8. **Tabl.:** 1. **Bibl.:** 12.

**Shevtsiv Liubov Yu.** – PhD (Economics), Associate Professor, Associate Professor of the Department of Accounting and Auditing, Ivan Franko National University of Lviv (1 Universytetska Str., Lviv, 79000, Ukraine)

**E-mail:** Shevtsivlyba@gmail.com

**ORCID:** <http://orcid.org/0000-0003-4960-3198>

**Researcher ID:** <http://www.researcherid.com/H-4840-2018>

**Nepevna Bohdana O.** – Student, Ivan Franko National University of Lviv (1 Universytetska Str., Lviv, 79000, Ukraine)

**E-mail:** nepevna\_bohdana@ukr.net

**ORCID:** <https://orcid.org/0000-0003-1921-639X>

**Researcher ID:** <https://publons.com/researcher/3191933/bohdana-nepevna/>

**Shevtsiv Anna B.** – Financial Director of the VEEM-Metalavtoprom LLC (149g Zelena Str., Lviv, 79000, Ukraine)

**E-mail:** shevtsivanna27@gmail.com

**ORCID:** <https://orcid.org/0000-0001-6240-2978>

**В** умовах глобалізації світової економіки, трансформації інформаційних технологій реалії українських промислових підприємств потребують ефективних змін у системах управління. Як показує світова практика, одним із таких інструментів вважають контролінг – напрям сучасного управління, який виник на стику економічного аналізу, планування, управлінського обліку та менеджменту. За період 2017–2018 рр. частка підприємств, на яких активно застосовується система контролінгу, зросла у 15,5 % [1]. На сьогоднішній день, для успішного запровадження дій та практики контролінгу, менеджменту підприємства потрібно:

- ✦ якісну інформаційну підтримку щодо прийняття управлінських рішень з урахуванням сталого розвитку;
- ✦ наявність знань і технологій системи контролінгу, які забезпечуватимуть вирішення поставлених завдань;

✦ дотримання можливостей загальної інформаційної підтримки технологій і методів контролінгу в складі новітніх інформаційних управлінських систем, що сприятиме використанню переваг шляхом вироблення довгострокових управлінських рішень. Усе це підтверджує актуальність досліджень із вивчення досвіду для запровадження системи (служби) контролінгу на промисловому підприємстві.

Дослідження теоретичних і практичних питань побудови контролінгу на підприємствах займає провідне місце в наукових дослідженнях. Серед праць, присвячених цій темі, виділяють роботи закордонних таких учених, як: І. Ансофф, Ю. Вебер, А. Дайле, Е. Майер, М. Мескон, Р. Манн, Г. Піч, М. Постер, Т. Райхман, К. Серфлінг, Х. Фольмут, Д. Хан [2], К. Хомбург, П. Хорват, У. Шеффер. Зокрема Д. Хан у [2] визначав «контролінг як інформаційне забезпечення, орієнтоване на результат управління підприємством». Серед

українських учених-економістів: О. Амоша, С. Аптекарь, О. Ананькін, В. Анташов, І. Балабанов, О. Благодатний, М. Білуха, І. Булеєв, С. Голов, Т. Головін, О. Градов, Г. Губерна, Д. Гулін, Н. Гладких, С. Голов, С. Данилочкін, Н. Данилочкіна, В. Івашкевич, А. Криклай, Ю. Лисенко, Ю.Макогон, О. Максименко, С. Петренко, Л. Попова, М. Пушкар, В. Савчук, Г. Семенов, В. Сопко, Л. Сухарева, О. Терещенко, М. Чумаченко [10] та інші.

О. Гарафонову в [3] узагальнено основні концептуальні підходи до визначення контролінгу, відмінності американської та німецької систем контролінгу, роль контролінгу в процесі реалізації основних функцій менеджменту. У працях [4; 5] проаналізовано відмінності між управлінським обліком і контролінгом, а в [6] досліджено місце контролінгу в системі управління підприємством.

Теоретичні та практичні здобутки розвитку концепції контролінгу стали надбанням багатьох дослідників. Однак в умовах нестабільності сучасних інтеграційних процесів проблема запровадження контролінгу для ефективного ведення бізнесу залишається недосить вивченою та обгрунтованою.

*Мета* статті – дослідження теоретичних і практичних підходів до місця системи контролінгу в структурі підприємства та побудови алгоритму її запровадження на підприємстві.

**Н**а сучасному етапі розвитку діяльність українських промислових підприємств потребує змін як у системах управління, так і в пошуку нових інструментів, концепцій, технологій управління, до яких належить контролінг. За результатами узагальнення наявних науково-практичних матеріалів [2–7] було визначено «контролінг» як фінансово-економічну систему підприємства, із урахуванням функцій планування, контролю, аналізу, координації, внутрішнього консалтингу та загального інформаційного забезпечення, що використовує специфічний фінансовий інструментарій задля функціональної підтримки керівництва підприємства (власників і всього персоналу) в постійно змінюваних господарських умовах для досягнення ефективного довгострокового функціонування організації.

У [7] дослідником виокремлено та впорядковано сім етапів еволюції концепцій контролінгу: 1) управлінський облік (80-ті роки ХХ ст.); 2) управлінська інформаційна система (кінець 80-х років ХХ ст.); 3) планування і контроль (початок 90-х років ХХ ст.); 4) координація (90-ті роки ХХ ст.); 5) управління знаннями (кінець 90-х років ХХ ст.); 6) координація процесу прийняття рішень (2000-ні роки); 7) самоконтролінг (сьогодення), що свідчить про довгий шлях формування та розвитку для забезпечення конкурентоспроможності підприємств.

Необхідність запровадження контролінгу зумовлена впливом внутрішніх і зовнішніх чинників:

загальноекономічних умов ведення бізнесу; галузевих особливостей діяльності, що включають організаційні, технологічні особливості виробничої діяльності та інші. До організаційних особливостей відносять:

- ✦ організаційну структуру підприємства, її залежність від розміру та внутрішніх зв'язків, функціональних підрозділів (центрів відповідальності);
- ✦ невизначеність параметрів розвитку та функціонування підприємства;
- ✦ організаційну структуру основного, допоміжного та обслуговуючого виробництва підприємств та складність внутрішньовиробничих зв'язків.

Для підтвердження цієї інформації розглянемо дослідження всесвітнього економічного форуму щодо результатів опитувань українських підприємців про вплив чинників, які перешкождали веденню бізнесу в Україні у 2016 р. (рис. 1) і у 2018 р.

**П**орівнюючи звітні дані досліджень Антимонопольного комітету України за 2016 та 2018 рр., можна побачити, що основними чинниками, що перешкождали веденню бізнесу в Україні, суб'єкти підприємництва визнали:

- ✦ рівень корупції (65% у 2018 р. проти 70% у 2017 р. і 14% у 2016 р.), що полягає в наданні дозволів, пільг і привілеїв певним суб'єктам господарювання;
- ✦ валютно-курсові коливання (53% у 2018 р. проти 70% у 2017 р. і 4,5% у 2016 р.);
- ✦ наявність платоспроможного попиту населення (21% у 2018 р. проти 34,8% у 2017 р.);
- ✦ конкурентна боротьба на внутрішньому ринку;
- ✦ вплив інших суттєвих чинників [8; 9].

Необхідність забезпечення сталого розвитку бізнесу, нестабільні умови зовнішнього середовища вимагають гнучкої адаптації та своєчасного прийняття управлінських рішень, що пов'язано зі змінами у виробничо-господарській і фінансовій діяльності.

Проведені дослідження підтверджують, що розвиток промислових підприємств, стримують такі чинники, як: нестабільність законодавства; часті зміни нормативної бази оподаткування; недосконалість і недовіра до кредитної системи банків; скорочення чисельності населення та зменшення рівня його економічної активності; уповільнення темпів розвитку інноваційних процесів; недосконалі методи планування; неконкурентність порівняно з подібними компаніями; дублювання деяких функцій, наявність конфліктних ситуацій при їх виконанні; забезпечення нових цілей в існуючих умовах функціонування; незабезпеченість новими методиками обліку та аналізу, контролю (рис. 2).

Однак застосування контролінгу як міжфункціонального напрямку управлінської діяльності забезпечить цілеспрямоване збирання, оброблення та інтер-

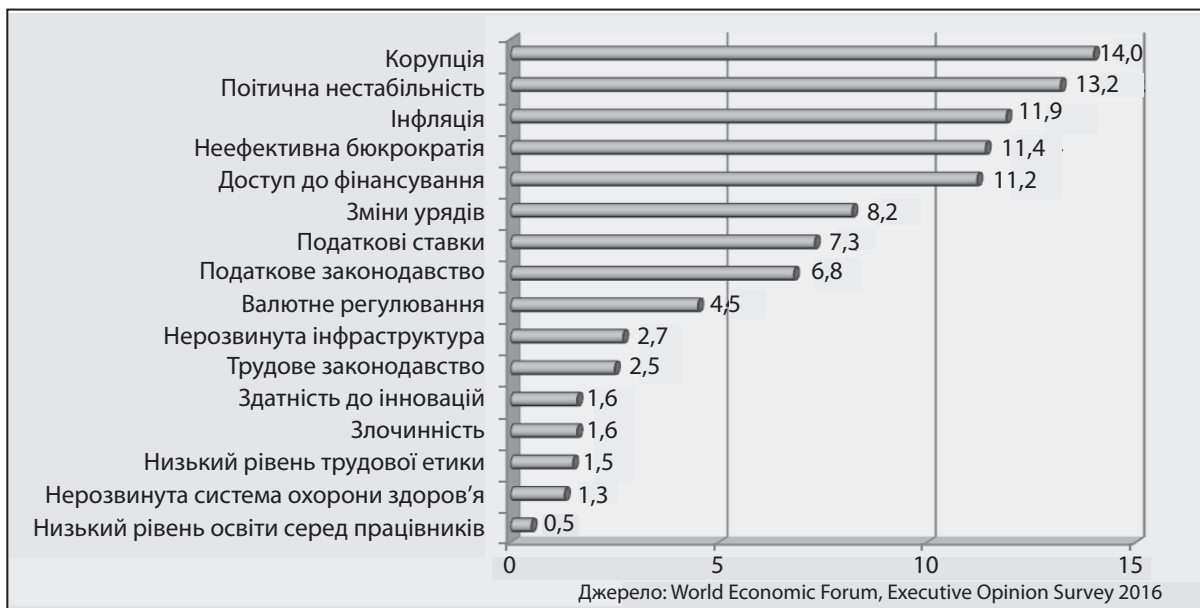


Рис. 1. Чинники, що перешкождали веденню бізнесу в Україні у 2016 р., % [8, с. 16]

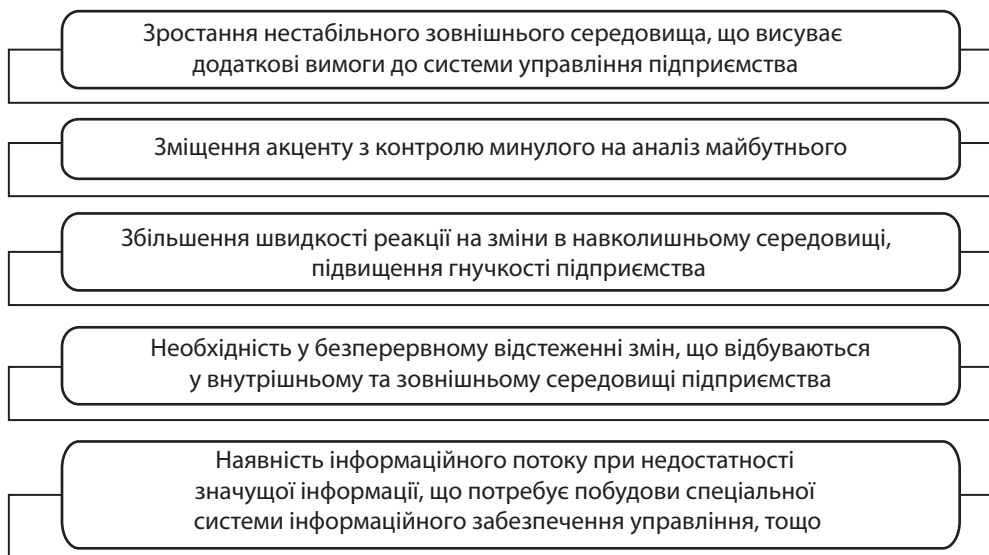


Рис. 2. Причини запровадження системи контролінгу на вітчизняних підприємствах

Джерело: авторська розробка.

претування отриманої інформації для ефективного ухвалення управлінських рішень, головною метою яких є досягнення оптимальної узгодженості рівня розвитку та прибутковості підприємства.

Метою використання інструментів контролінгу на підприємствах є: формування цільової системи організації; виявлення відхилень від наміченого плану економічного та соціального розвитку, забезпечення ліквідності та оптимізації господарських результатів підприємств; досягнення оптимального використання наявних трудових, матеріальних і фінансових ресурсів, а також попередження негативного впливу внутрішніх та зовнішніх факторів на фінансовий результат і положення на ринку.

Розвиток механізму контролінгу орієнтовано на досягнення таких основних цілей, як: збільшення продуктивності роботи підприємств; виконання ролі інтерфейсу з інформаційною системою верхнього рівня в єдиному інформаційному просторі, а також сприяння здійсненню стратегічних цілей галузі. Контролінг складається з двох основних частин: оперативного і стратегічного контролінгу, завдання яких визначено на рис. 3. Кожний із видів має свої цілі, завдання, методи, принципи, засоби та інструменти.

У результаті опитування менеджменту вітчизняних великих і середніх підприємств у 2018 р. щодо «Найважливіших цілей впровадження контролінгу на підприємстві» із урахуванням стратегії розвитку було сформовано чотири найбільш значущі завдання контролінгу, які відображено на рис. 4.



Рис. 3. Основні завдання контролінгу

Джерело: авторська розробка.

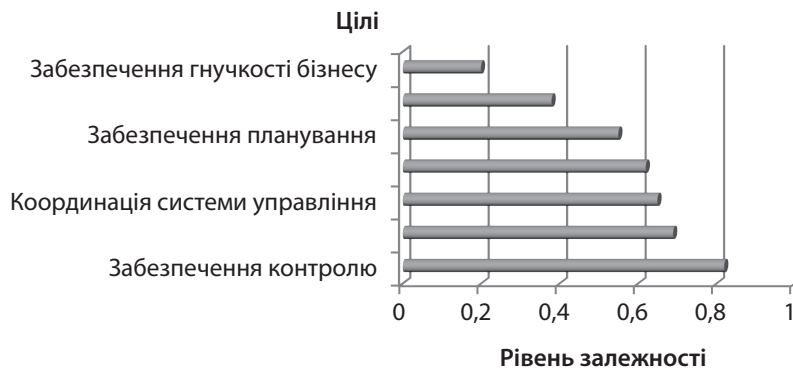


Рис. 4. Результати опитування

Джерело: авторська розробка.

Вершину масиву цілей визначили як «забезпечення контролю», далі йшли «координація системи управління, гармонізація та інтеграція системи управління»; «забезпечення планування», і четвертою було визначено ціль – «забезпечення гнучкості бізнесу та якості управлінських рішень». Саме тому Рудольф Манн, Ель-марі Майер та інші видатні теоретики і практики німецького контролінгу інтерпретують його як біокібернетичний контур регулювання, порівнюючи контролінг з імунною системою людини, що здійснює спостереження за негативними відхиленнями та їх координацією (див. рис. 4).

Досвід успішного застосування контролінгу підтверджує, що впровадження контролінгових заходів на основі ефективної інформаційно-облікової системи в німецькій корпорації Siemens AG дозволило

підвищити ефективність управлінських процесів на 9,3%, а виробничих – на 21,5%. Застосування контролінгового інструментарію в корейській корпорації KiaMotors сприяло підвищенню рівня інноваційності на 62,3%, структурованості інформаційних потоків – на 13,6%, покращенню ефективності процесів планування – на 45,3% [7].

Для визначення рівня відповідальності щодо застосування інструментарію контролінгу було проаналізовано діяльність 30% німецьких виробничих підприємств, обстежених Міжнародною асоціацією контролерів, які формують інформаційні звіти про процеси частіше, ніж один раз на місяць. Водночас більшість обстежених вітчизняних підприємств віддає перевагу місячній звітності про процеси [7]. Для визначення рівня відповідальності щодо застосуван-

ня інструментарію контролінгу в діяльності промислових підприємств [7] було опитано 100% менеджерів підприємств і 50% науковців (рис. 5).

Як видно з рис. 5, 50% науковців вважають відповідальними за використання контролінгового інструментарію на підприємстві представника вищої ланки управління та його підлеглих.

Перешкодами запровадженню контролінгу у практику господарювання українських машинобудівних підприємств учасники проведеного опитування вважають відсутність: компетенцій управлінського персоналу підприємств щодо його впровадження та використання (75% опитаних); переконливої інформації про переваги його застосування (55%); відсутність потреби впроваджувати нові управлінські практики (20%). Тоді як менеджери машинобудівних підприємств Львівської області України основною перешкодою для впровадження контролінгу називають відсутність коштів (86% респондентів) та компетенцій управлінського персоналу підприємств (57%) [5].

Саме контролінг допомагає компанії знизити ризики, які виникли з помилковими або несвоечасними управлінськими рішеннями. Ця служба управління за допомогою власної інформаційної системи здатна накопичувати потрібні дані з усіх доступних джерел інформації та надавати оперативний доступ до неї співробітникам служби контролінгу та менеджменту підприємства. А це, своєю чергою, позитивно впливає на ефективність діяльності суб'єктів господарювання. Тому кожен з них націлений на створення досконалої системи контролінгу, яка забезпечить їм отримання максимального прибутку.

Для ефективного та швидкого запровадження на підприємстві контролінгу з мінімальними витратами запропоновано дотримуватися алгоритму дій, основна характеристика етапів здійснення якого наведена на рис. 6. Запровадження служби контролінгу, яка ви-

конує методичну, аналітичну та контрольні функції, на базі власних чи закуплених (орендованих) потужних комплексних комп'ютерних програм, дозволить отримувати необхідну інформацію та вносити конструктивні пропозиції щодо усунення виявлених недоліків, обліку відхилень у зовнішньому середовищі, раціонального використання наявних ресурсів.

Однак, як і будь-яка інша система управління, впровадження контролінгу на підприємстві має як позитивні, так і негативні сторони (табл. 1)

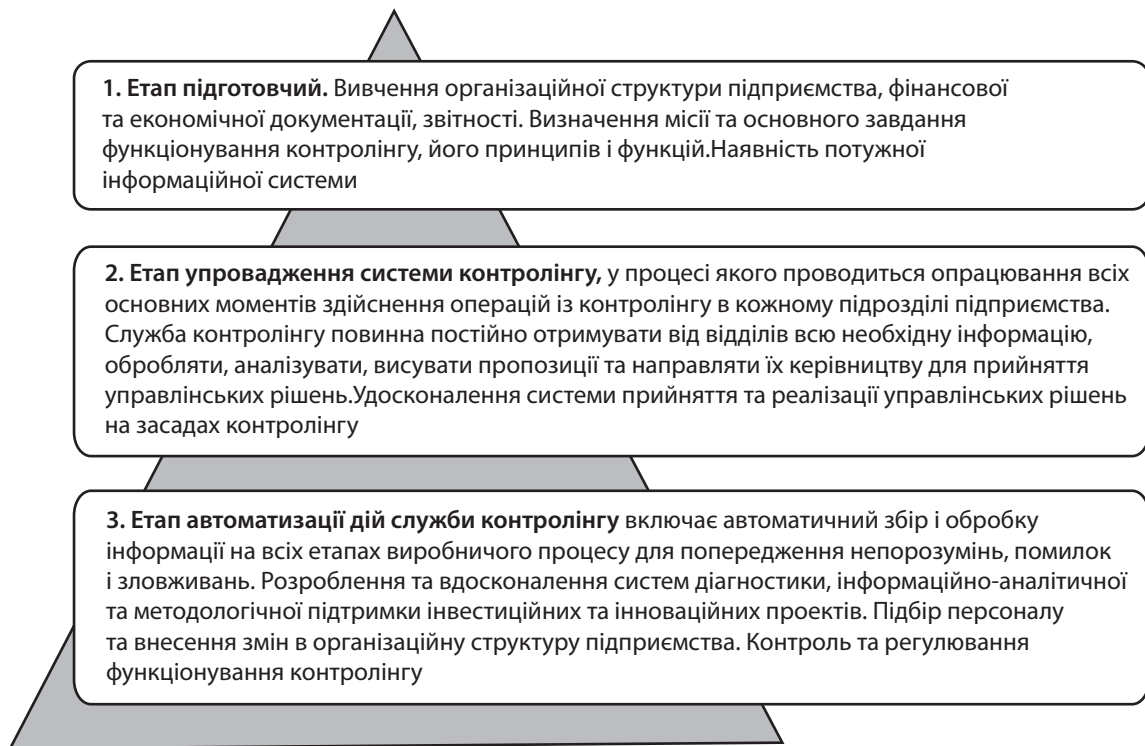
Разом із тим, незважаючи на недоліки, впровадження системи (служби) контролінгу є надзвичайно важливим для підприємств, які мають на меті прийняття ефективних рішень. Для підтвердження цього розглянемо впровадження системи контролінгу з виконанням функцій в українських провідних компаніях.

Зокрема, на рис. 7 наведені основні функції відділу контролінгу українського підприємства ЗАТ «Мотордеталь-Правекс», яке розташоване у м. Львів.

Контролер дбає про достатній економічний інструментарій, який разом із системою планування та необхідного контролю допомагає досягати поставлених підприємством цілей. Результат практичного впровадження інструментів контролінгу розглянемо на прикладі іншого українського підприємства – компанії «Інтермаркет», яка нещодавно відкрила найбільший у Західній Україні торговий центр «Арсен». Система контролінгу тут підпорядкована відділу, який безпосередньо контролює генеральний директор (рис. 8). Контрольну функцію контролінгу в цій компанії виконує відділ, який функціонує на рівні менеджменту. Зокрема, працівники періодично здійснюють перевірку функціонування найважливіших бізнес-процесів компанії. При цьому аудитори ідентифікують внутрішній контроль систем управління,



Рис. 5. Відповідальність щодо застосування інструментарію контролінгу в діяльності промислових підприємств [7]



**Рис. 6. Алгоритм запровадження системи контролінгу на підприємствах**

Джерело: авторська розробка.

**Таблиця 1**

**Переваги та недоліки впровадження контролінгу на підприємстві [5]**

Переваги та можливості, які формуються системою контролінгу	Недоліки впровадження контролінгу на підприємстві
Реальність оцінки рівня фінансової стабільності та потенціалу компанії	1) недосконалість існуючих методів аналізу;
Можливість передбачати перспективи розвитку компанії та одразу приймати стратегічно слушне рішення, що сприятиме підвищенню конкурентоздатності підприємства	2) загроза статусу груп (планово-економічного відділу, бухгалтерії, фінансового відділу тощо) та інших осіб (керівників відділів)
Змога отримувати оперативну й достовірну інформацію про поточний стан основних показників діяльності компанії в зручному вигляді	3) у середньому невисока сумісність з корпоративною культурою;
Забезпечення зацікавленості не лише керівництва, а й співробітників у реалізації стратегічної мети та завдань компанії; здійснення бухгалтерського, управлінського, податкового обліку та оперативного планування	4) низька сумісність із традиційними системами інформаційного забезпечення;
Можливість регулярно порівнювати планові показники з фактичними, оперативно впливати на ситуацію та своєчасно реагувати у разі наявності значних відхилень	5) складність порівняно з традиційними методиками

що підтримують кожен із найважливіших бізнес-процесів, та оцінюють їхню ефективність. Підсумком цієї роботи є рекомендації з удосконалення системи контролінгу, на основі чого керівництво приймає ті чи інші рішення [10; 11]. На рис. 8 видно, що кожен департамент має свого контролера, що значно покращує якість та ефективність роботи кожного працівника та, як наслідок, збільшує ймовірність отримання максимального прибутку. Тому керівництво «Інтермаркету» кожного року займається вдосконаленням

системи контролінгу, використовуючи зарубіжний досвід і постійно підвищуючи кваліфікацію працівників відділу.

**В**провадження концепції контролінгу дозволить машинобудівним підприємствам застосовувати стратегію розвитку на ринку та приймати управлінські рішення щодо: формування конкурентоспроможних цін на транспортні та складські послуги; визначення фактичної собівартості окремих видів

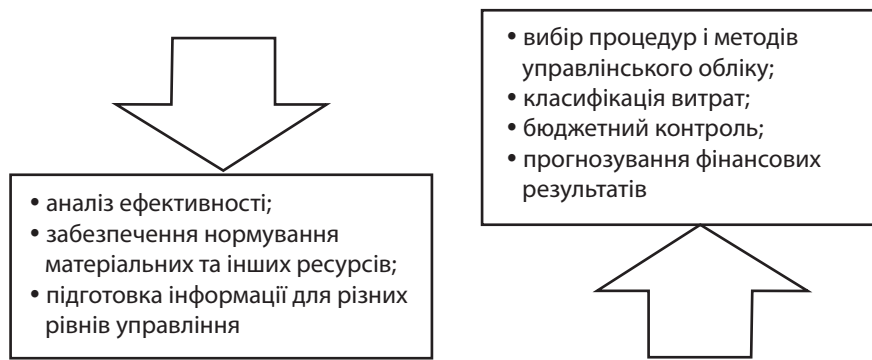


Рис. 7. Основні функції відділу контролінгу ЗАТ «Мотордеталь-Правекс»

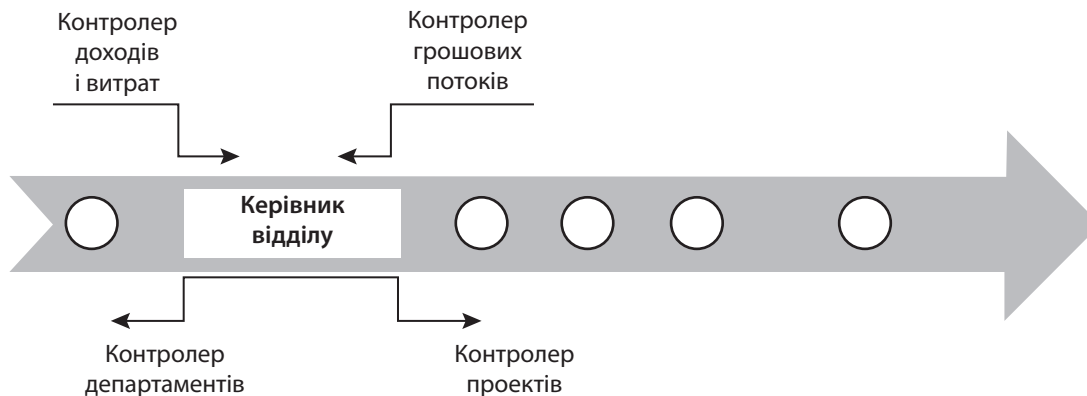


Рис. 8. Структура відділу контролінгу [10]

транспортних послуг; застосування гнучкої системи ціноутворення; управління асортиментом послуг, що надаються на підприємстві; оцінки напрямків бізнесу та діяльності окремо взятого структурного підрозділу; розробки планів щодо довгострокового фінансуванню підприємства [11].

Використання системи контролінгу на підприємстві передбачає отримання додаткових переваг, для чого потрібно:

- ✦ чітко визначати межі впливу та ступінь відповідальності кожного центру відповідальності (керівника відділу), робочого місця, робітника за досягнення мети підприємства в короткостроковій чи довгостроковій перспективі на основі сформованого єдиного інформаційного простору для підприємств;
- ✦ оптимально розподілити управлінські зусилля системи менеджменту підприємства щодо відповідальності за розроблення та за реалізацію управлінського рішення;
- ✦ мотивувати працівників щодо навчання для отримання знань із впровадження контролінгу;
- ✦ у разі застосування вдосконалити положення та посадові інструкції керівника, інших представників відділу (служби) контролінгу на підприємстві.

## ВИСНОВКИ

Запровадження системи контролінгу на вітчизняному підприємстві сприятиме:

- ✦ підвищенню ефективності фінансово-господарської діяльності підприємств та зміцненню його фінансового становища;
- ✦ формуванню у менеджерів сучасних концептуальних основ управління підприємством на базі інтегрування та спрямування діяльності різних служб і підрозділів підприємств на досягнення оперативних і стратегічних цілей;
- ✦ дотриманню концептуальних підходів для формування системи контролінгу на основі концепції єдиного інформаційного простору, використання алгоритму та досвіду побудови систем контролінгу, які адаптовані до особливостей українських підприємств;
- ✦ вдосконаленню системи управління підприємством шляхом виявлення та ліквідації вузьких місць, цільової орієнтації діяльності підприємства.

Контролінг, як ключовий і ефективний елемент управління, сприятиме мінімізації кількості прийнятих інтуїтивних управлінських рішень, чим забезпечить розвиток підприємства в цілому. Відповідно саме в цьому напрямку будуть спрямовані наші подальші дослідження. ■

## ЛІТЕРАТУРА

1. Анискин Ю. П., Павлова А. М. Планирование и контроллинг : учебник. М. : Омега-Л, 2015. 280 с



**2. Хан Д.** Планирование и контроль: концепции контроллинга / под ред. и с предисл. А. А. Турчака, Л. Г. Головача, М. Л. Лукашевича. М.: Финансы и статистика, 1997. 800 с.

**3. Гарафонова О. І.** Контролінг: концептуальні підходи та механізм здійснення змін в управлінні діяльністю вітчизняних підприємств. *Науковий вісник Чернігівського державного інституту економіки та управління. Серія «Економіка»*. 2014. № 2. С. 89–96.

**4. Обухов О. В., Емельянов А. А.** Современное представление о концепции контроллинга. *Вестник УрФУ. Серия «Экономика и управление»*. 2011. № 2. С. 63–73.

**5. Шевців Л. Ю., Приймак С. В.** Управлінський облік як фактор підвищення конкурентоспроможності бізнесу. *Науковий вісник НЛТУ України*. 2014. Вип. 24.2. С. 316–324.

**6. Задорнов К. С.** Место контроллинга в системе управления предприятием. *Известия Московского государственного технического университета*. 2015. Т. 5. № 1. С. 34–38.

**7. Панас Я. В.** Модель упровадження контролінгу інноваційної діяльності в практику господарювання промислових підприємств. *Маркетинг і менеджмент інновацій*. 2017. № 1. С. 193–204.

**8.** Звіт Антимонопольного комітету України за 2016 р. URL: <http://www.amc.gov.ua/amku/doccatalog/document?id=133712>

**9.** Звіт антимонопольного комітету України за 2018 р. URL: <http://www.amc.gov.ua/amku/doccatalog/document?id=148160&schema=main>

**10. Чумаченко М.** Управлінський облік в Україні. *Бухгалтерський облік і аудит*. 2001. № 6. С. 43–47.

**11. Давидович І. Є.** Контролінг : навч. посіб. Київ : ЦУЛ, 2008. 552 с.

**12. Мухина Л. В.** Применение контроллинга на автомобильном предприятии. *Вісник Донецької академії автомобільного транспорту*. 2014. № 4. С. 32–35.

## REFERENCES

Aniskin, Yu. P., and Pavlova, A. M. *Planirovaniye i kontroling* [Planning and Controlling]. Moscow: Omega-L, 2015.

Chumachenko, M. "Upravlinskyi oblik v Ukraini" [Management Accounting in Ukraine]. *Bukhhalterskyi oblik i audyt*, no. 6 (2001): 43-47.

Davydovych, I. Ye. *Kontrolinh* [Controlling]. Kyiv: TsUL, 2008.

Harafonova, O. I. "Kontrolinh: kontseptualni pidkhody ta mekhanizm zdiisnennia zmin v upravlinni diialnistiu vitchyznianskykh pidpriemstv" [Controlling: Conceptual Approaches and Mechanisms of Implementation of Changes in Management Activities of Domestic Enterprises]. *Naukovyi visnyk Chernihivskoho derzhavnoho instytutu ekonomiky ta upravlinnia. Seriya «Ekonomika»*, no. 2 (2014): 89-96.

Khan, D. *Planirovaniye i kontrol: kontseptsii kontrollinga* [Planning and Control: Controlling Concepts]. Moscow: Finansy i statistika, 1997.

Mukhina, L. V. "Primeneniye kontrollinga na avtotransportnoy predpriyatii" [Application for controlling road transport enterprises]. *Visnyk Donetskoi akademii avtomobilnoho transportu*, no. 4 (2014): 32-35.

Obukhov, O. V., and Yemelyanov, A. A. "Sovremennoye predstavleniye o kontseptsii kontrollinga" [Modern Understanding of the Concept of Controlling]. *Vestnik UrFU. Seriya «Ekonomika i upravleniye»*, no. 2 (2011): 63-73.

Panas, Ya. V. "Model uprovadzhennia kontrolinhu innovatsiinoi diialnosti v praktyku hospodariuvannia promyslovykh pidpriemstv" [Model of Introduction of Controlling of Innovative Activity in Practice of Management of Industrial Enterprises]. *Marketynh i menedzhment innovatsii*, no. 1 (2017): 193-204.

Shevtsiv, L. Yu., and Pryimak, S. V. "Upravlinskyi oblik yak faktor pidvyshchennia konkurentospromozhnosti biznesu" [Management Accounting as a Factor of Business Competitiveness Increasing]. *Naukovyi visnyk NLTU Ukrainy*, no. 24.2 (2014): 316-324.

"Zvit Antymonopolnoho komitetu Ukrainy za 2016 r." [Antimonopoly Committee of Ukraine Report 2016]. <http://www.amc.gov.ua/amku/doccatalog/document?id=133712>

"Zvit antymonopolnoho komitetu Ukrainy za 2018 r." [Antimonopoly Committee of Ukraine Report 2018]. <http://www.amc.gov.ua/amku/doccatalog/document?id=148160&schema=main>

Zadornov, K. S. "Mesto kontrollinga v sisteme upravleniya predpriyatiyem" [Place of Controlling in the Enterprise Management System]. *Izvestiya Moskovskogo gosudarstvennogo tekhnicheskogo universiteta*, vol. 5, no. 1 (2015): 34-38.