

економічного стану, що забезпечує концепцію контрольних дій на пріоритетних напрямках формування його стабільності, своєчасне виявлення відхилень фактичних результатів від передбачуваних та прийняття оперативних управлінських рішень щодо виконання поставлених завдань.

**Висновки.** Шляхом синтезу елементів обліку, аналізу, планування і контролю результатів діяльності аграрного підприємства, необхідно формувати принципово нову концепцію інформації управління, яка забезпечуватиме як оперативне, так і стратегічне управління процесу досягнення фінансових цілей, виконання виробничої програми, дотримання кошторисів, виконання інвестиційного плану, досягнення стабільної конкурентоздатності у будь-якому зовнішньому середовищі.

#### **ЛІТЕРАТУРА:**

1. Державна цільова програма розвитку українського села на період до 2015 року. // Економіка АПК. – 2007. – №11. – С. 3-57.
2. Мельник Ю.Ф., Саблук П.Т. Агропромислове виробництво України: уроки 2008 року і шляхи забезпечення інноваційного розвитку. // Економіка АПК. – 2009. - №1. – С. 3-15.
3. Павлик В.П. Управління сільськогосподарським підприємством в ринкових умовах // Економіка АПК. – 2009. – № 1. – С. 28-35.
4. Стефанюк І.Б. Поняття , сутність і причини виникнення контролінгу. // Фінанси України. – 2005. – № 2. – С. 146-153.
5. Цигилик І.І., Мозіль О.І., Кідрякіна Н.В. // Контролінг в системі управління. // Актуальні проблеми економіки. – 2005. – № 3. – С. 7-123.
6. Яковлев Ю.П. Контролінг на базі інформаційних технологій. Навчальний посібник. К.: Кондор, 2008. – 400с.

УДК 339

### **МІСЦЕ І РОЛЬ КОНТРОЛІНГУ В ЕФЕКТИВНОМУ УПРАВЛІННІ ПІДПРИЄМСТВОМ**

**Заговора А.С.**

**Постановка проблеми в загальному вигляді.** Підприємницька діяльність здійснюється в різних галузях економіки й у різних організаційно-правових формах. Однак, незалежно від сфери діяльності, успіх бізнесу залежить від спроможності залучення до його організації необхідного капіталу, правильного визначення об'єктів інвестування та ефективного використання в процесі господарських операцій наявних ресурсів. Відтак, будь-яке підприємство складається з трьох взаємопов'язаних елементів: інвестиційної, операційної та фінансової діяльності. Для їх узгодження існує специфічна функція – управління, яка забезпечує планування, організацію, мотивацію, контроль та регулювання діяльності.

У свою чергу, в системі управління фінансами все більшої ваги набуває підготовка інформації для ухвалення необхідного рішення, а саме вибору одного із двох і більше альтернативних варіантів, який дасть змогу досягти мети діяльності підприємства або вирішити поточну проблему, визначивши альтернативні варіанти, встановивши критерії вибору їх оцінки. Тому для довгострокового успішного функціонування суб'єкт підприємницької діяльності повинен мати дуже чутливий механізм саморегулювання (у ряді передових фірм світу він має назву "контролінг") [6, с. 9].

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Історичні докази існування контролінгу свідчать про його виникнення ще у королівських дворах Франції та Англії. Сьогодні дослідження даної теми проводиться активно і втілюється у діяльність підприємств в усьому світі. Слід відмітити, що частина дослідників порівнюють значення контролінгу з управлінським обліком, інші – вважають його появу інноваційним, але тісно пов'язаним з управлінським і фінансовим обліком, та направленим на аналіз подій майбутнього проте в сучасних умовах господарювання. Дослідженням контролінгу

займалися за кордоном Е. Майер, У. Кінг, німецька група вчених Horvath & Partners; вітчизняні - Петренко С.Н., Ільїна С.Б., Журба Т.С., Цигилик І.І., Пушкар М.С., Портна О.В. та інші. Однак низка проблем, що впливають на діяльність підприємств: особливості ринкової економіки, не визначені пріоритети державного регулювання економіки в Україні, потребує поглибленого дослідження контролінгу як основи кризового управління, направленого на виживання вітчизняних підприємств.

**Формулювання цілей статті.** Метою даної статті є визначення місця і ролі контролінгу в управлінні підприємством в сучасних умовах, а також дослідження його значення для покращення діяльності підприємств в умовах наявних політичних катаклізмів і нестабільного економічного законодавства.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Контролінг забезпечує синтетичний, цілісний погляд на виробничо-господарську діяльність у минулому, сьогоденні і майбутньому, комплексний підхід до виявлення і розв'язання проблем, що постають перед тим чи іншим підприємством. Завдяки цьому система контролінгу сприяє адаптації стратегічних завдань до швидкоплинних змін зовнішнього середовища, узгодженню оперативних планів (бюджетів) зі стратегічними планами розвитку підприємства, створенню системи забезпечення керівників різних рівнів інформацією для управління, організації системи контролю за виконанням планових показників, внесенню необхідних змін при виявленні відхилень. Тобто контролінг забезпечує створення гнучкої структури управління підприємством, яка може оперативно реагувати на зміни зовнішнього і внутрішнього середовища.

В чому ж особливість контролінгу? Вже відомі нам принципи роботи управлінського персоналу, які передбачають лише спостереження і контроль, як основні засоби управління, не дають можливості впливати на об'єкт. Вони спрямовані на минулі факти і не орієнтуються на прогнозування майбутніх подій та реагування на відхилення від поставленої мети. Ось тут і проявляється ефективність контролінгу, який є системою, що включає в себе мету, задачі та методи планування, регулювання і спостереження. Ця система спрямована на інформаційне забезпечення, орієнтоване на результат управління підприємством. В основу контролінгу покладено відслідковування найважливіших сфер діяльності, зокрема: облік, аналіз та планування результатів, контроль, аналіз потенціалу підприємства, зростання підприємства, стратегія просування товару на ринок, управління стратегічним розвитком. Він забезпечує прогнозований результат діяльності й ефективний зворотний зв'язок, переводить управління підприємством на якісно новий рівень, інтегруючи та спрямовуючи діяльність різних служб та підрозділів підприємства на досягнення найбільш важливих цілей.

Контролінг, як система, дозволяє оптимізувати вирішення такої проблеми, як обмеженість ресурсів – безмежність потреб. Іншими словами, це система взаємопов'язаних управлінських дій різними інструментами на об'єкти управління з метою досягнення максимальної ефективності діяльності. Слід відмітити, що перш за все в цьому зацікавлені власники підприємств, так як саме ефективність буде визначати рівень альтернативних вкладень капіталу. Наступними, хто зацікавлений в результативності діяльності, є керівний склад підприємства за ієрархічною схемою підпорядкування, включаючи конкретного виконавця.

Відповідь на питання: «Яким чином це можна зробити?», - дає виконання основних завдань, зокрема:

- оптимізація управління організаційною структурою підприємства;
- організація ефективної системи обліку операцій і результатів;
- впровадження систем планування, контролю і аналізу діяльності;

- забезпечення мотивації персоналу у підвищенні ефективності роботи підприємства.

Одним із найбільш ефективних, в умовах обмежених ресурсів, методів впровадження контролінгу є поетапні зміни інформаційних і управлінських засад підприємства. Його застосування визначає послідовне проведення ряду нововведень, ефективність кожного з яких можна оцінювати одразу після застосування.

Безперервною умовою удосконалення методів управління є повне використання внутрішніх можливостей підприємства, тобто утворення такої системи управління, яка була б у змозі своєчасно виявляти, обліковувати, аналізувати, контролювати, координувати, коригувати, інформувати вище керівництво про економіку підприємства. Метою цієї системи є своєчасне інформування вище керівництво про стан економіки підприємства, про будь-які відхилення в ній, з переліком певних пропозицій по їх усуненню. Розглянемо схему, на якій показано вдосконалену систему прийняття управлінських рішень.

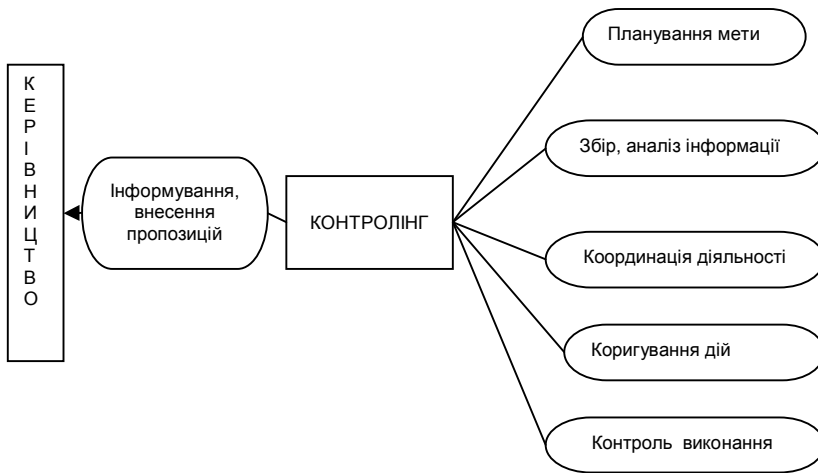


Рис 1. Вдосконалена система прийняття управлінських рішень

Аналіз схеми і ситуація, що склалася в нашій країні, вказує на те, що застосування контролінгу уже сьогодні необхідно виходячи з таких переконань:

- Це дає можливість своєчасно виявити проблеми і знайти шляхи їх вирішення.
- Правило контролінгу: «Застосувати сьогодні те, що інші мають намір використати тільки завтра», - дозволяє використати найсучасніші методи менеджменту раніше за конкурентів.
- Застосування контролінгу – це ефективний метод господарювання з урахування конкретних умов діяльності.
- Сучасному менеджменту необхідні інновації, яким контролінг постійно сприяє.
- Контролінг – це спосіб мислення менеджера, націлений на майбутнє, тому він виступає однією з основ стратегічного менеджменту і дозволяє визначати будь-які дії підприємства з точки зору того, до чого це призведе завтра.

Слід відмітити, що контролінг надає супроводжуючу підтримку менеджменту в процесі здійснення управління, орієнтованого на досягнення встановлених цілей. Контролер виступає як внутрішній консультант менеджерів, він діє як навігатор на шляху досягнення основної мети підприємства. Важливим є чітке визначення та постійна

робота в напрямку реалізації узгоджених загальних цілей підприємства та цілей за окремими підрозділами, а також зустрічне управління в умовах багатостороннього співробітництва та командної співпраці.

Удосконалюючи систему управління підприємством, орієнтуються на досягнення головної його місії - отримання оптимального прибутку, а також на вирішення конкретних оперативних, поточних та стратегічних задач. Сучасні аспекти контролінгу сприяють досягненню всіх поставлених цілей в діяльності підприємств. Також особлива увага приділяється розробці програми вдосконалення і розвитку персоналу, постійному росту кваліфікації персоналу, системи його організації. Визначення раціональної структури діяльності; з'ясування кола завдань, рішення яких слід доручати людям; виявлення заходів, що сприяють підвищенню рівня продуктивності праці – дозволяє ефективно організувати роботу персоналу на базі інтегрування, координування та спрямовування діяльності різних служб та підрозділів на досягнення оперативних та стратегічних цілей [4, с. 248 ]

**Висновки.** Контролінг- одна із основ антикризового управління підприємством і виступає засобом суттєвого покращення діяльності, при чому настільки оперативно, що дозволяє приймати попереджувальні заходи до явищ, що погрожують його діяльності. Оперативність визначається можливістю наперед виділити пріоритети діяльності, врахувавши обставини зовнішнього і внутрішнього характеру. Підприємства, що впровадили контролінг, мають можливість не тільки контролювати свої витрати або мінімізувати їх, а й відзначають підвищення ефективності використання усіх видів ресурсів. Таким чином, контролінг є принципово новою концепцією в управлінні підприємством, яка здатна забезпечити підтримку внутрішнього балансу економіки підприємства і ефективного його розвитку, шляхом формування об'єктивної інформації про витрати та доходи, що дає змогу приймати оптимальні управлінські рішення на кожному з етапів його діяльності.

#### **ЛІТЕРАТУРА:**

1. Голов С.Ф. Управлінський облік: Підручник. – К.: Лібра, 2003 – 356 с.
2. Ільїна С.Б., Журба Т.С. Контролінг процесів господарської діяльності на підприємствах харчової промисловості. – Навчальний посібник. – К.: „Видавничий дім „Професіонали”, 2008 - 592 с.
3. Контролинг как инструмент управления предприятием / Е.А. Ананькина, С.В. Данилочкина и др.; под ред. Н.Г. Данилочкиной.- М.: Аудит, ЮНИТИ, 1999- 297с.
4. Концепція контролінга: Управленческий учт. Система отчетности. Бюджетирование / Horvath & Partners; Пер. с нем...- 2-е изд.- М.: Альпина Бизнес Букс, 2006 - 269 с.
5. Петренко С.Н. Контроллинг / Учебное пособие.- К.: Ника-центр, Эльга, 2003 -328 с.
6. Портна О.В. Контролінг: Навчальний посібник. Львів: Магнолія 2006, 2008 -.240 с.
7. Пушкар М.С. Контролінг: монографія.- Тернопіль, 1997 - 146 с.
8. Цигилик І.І. Контролінг ( навчальний посібник у схемах і таблицях): Навчальний посібник.- Київ: Центр навчальної літератури, 2004. – 76 с.