

6. Кредитування малого та середнього бізнесу. Інформаційно-аналітична записка // Дзеркало тижня. – 2011. – № 43. – 16 травня.

**Рецензенти:**

Данилюк М.О. – доктор економічних наук, професор, завідувач кафедри економіки підприємства Івано-Франківського національного технічного університету нафти і газу;

Васильченко С.М. – кандидат економічних наук, доцент кафедри теоретичної та прикладної економіки Прикарпатського національного університету ім. В.Стефаника.

**УДК 658:65.015.3**

**ББК 65.053**

**Василюк М.М., Гнатюк Т.М., Василюк В.В.**

**КОНТРОЛІНГ ЯК ЕЛЕМЕНТ ЕФЕКТИВНОГО УПРАВЛІННЯ**

Прикарпатський національний  
університет імені Василя Стефаника,  
Міністерство освіти і науки,  
молоді та спорту України,  
кафедра обліку і аудиту,  
76000, м. Івано-Франківськ, вул. Шевченка, 57,  
тел.: 0348596003,  
e-mail: oblik@pu.if.ua

**Анотація.** У статті розглядається необхідність впровадження контролінгу як одного з елементів ефективного управління. Доведено, що відсутність контролінгу й низький рівень менеджменту зумовлюють прийняття неправильних управлінських рішень і виникнення кризових ситуацій, що, як правило, призводять до банкрутства.

**Ключові слова:** контролінг, банкрутство, підприємство, внутрішній механізм підприємства, управлінський процес, контроль, експерт.

**Annotation.** The article deals with the necessity of controlling the introduction as one of the elements of good governance. It is proved that there are no controlling and poor management, adopting the wrong management decisions, and the emergence of crisis situations that typically lead to bankruptcy.

**Key words:** controlling, bankruptcy, enterprise, the internal mechanism of the enterprise, management process, control, expert.

**Вступ.** Стрімкий перехід України до ринкових відносин призвів до кризових явищ в економіці як на загальнодержавному рівні, так і на рівні підприємств. Однією з причин виникнення кризової ситуації на більшості українських підприємств є низький рівень менеджменту. Саме некваліфіковані та помилкові дії керівництва довели багатьох суб'єктів господарювання до межі банкрутства. Істотним фактором, який зумовлює прийняття неправильних управлінських рішень, є відсутність на вітчизняних підприємствах системи контролінгу.

Фахівці в галузі санації схиляються до того, що нормальне функціонування підприємства, його фінансове оздоровлення неможливі без упровадження системи контролінгу.

Проблеми вдосконалення системи управління підприємством досліджували вітчизняні та зарубіжні вчені, що відображено в роботах таких авторів, як М.Альберт, І.О.Бланк, В.А.Василенко, В.А.Забродський, М.О.Кизим, Т.С.Клебанова, М.Х.Мескон, Т.І.Ткаченко, Ф.Хедоурі та інших. Розробку теоретичних основ і практичних рекомендацій щодо впровадження контролінгу в систему управління підприємством здійснювали переважно зарубіжні вчені, що є зрозумілим з огляду на тривалість застосування

ними зазначеної системи. У цьому зв'язку також цінними є праці таких авторів, як А.Дайле, М.Коул, Е.Майер, Р.Манн, Б.Нідлз, Х.Фольмут, Д.Хан. У той самий час в останні роки дослідженням основних питань функціонування контролінгу на вітчизняних підприємствах займається і низка українських і російських учених, а саме: В.Анташова, А.Градова, Н.Данилочкіна, А.Кармінський, Д.Ковальов, І.Новіков, Л.Сухарева, О.Терещенко, В.Толкач, Г.Уварова.

**Постановка завдання.** Метою дослідження є систематизація теоретичних знань у сфері контролінгу як одного з необхідних елементів у системі управління підприємством і вдосконалення системи оцінки його ефективності.

**Результати.** Вимоги нового світового ринку й необхідність удосконалення існуючих економічних процесів на підприємстві дали поштовх для виникнення та розробки методів застосування нової науки – контролінгу.

Контролінг розглядається як систематична дисципліна, яка базується на основі багатьох навчальних економічних дисциплін: маркетингу, менеджменту, технічного нормування, планування, обліку й аудиту, аналізу та контролю. Поняття “контролінг” походить від англійського “to control”, яке в економічному розумінні означає управління, спостереження, контроль [1, с.13]. Але контролінг не зводиться до простої системи контролю, а охоплює значно ширшу сферу діяльності, а саме:

- контролінг – це система, яка орієнтована на майбутній розвиток підприємства;
- контролінг – це система спостереження та вивчення поведінки внутрішнього економічного механізму конкретного підприємства й розробки шляхів для досягнення мети, яку воно ставить перед собою.

В економіці зарубіжних країн (Америка, Німеччина, Франція, Великобританія та інші) контролінг досягнув значного розвитку та знайшов практичне застосування. На жаль, в Україні ця наука тільки започатковується, а на рівні господарюючих суб'єктів практично не застосовується. Українські вчені лише починають розвивати теорію контролінгу, вивчають необхідність його існування та можливість застосування у вітчизняній економіці.

Контролінг вирішує такі завдання:

- збір та аналіз внутрішньої і зовнішньої інформації, яка стосується об'єкта контролінгу;
- виявлення та ліквідація “вузьких місць” на підприємстві;
- своєчасне реагування на появу нових шансів і можливостей (виявлення й розвиток сильних сторін);
- забезпечення постійного аналізу та контролю ризиків у фінансово-господарській діяльності, а також розробка заходів щодо їх нейтралізації;
- виявлення резервів зниження собівартості продукції;
- оцінювання повноти та надійності ведення бухгалтерського обліку, операційного й адміністративного контролю;
- розробка стратегії розвитку підприємства та координація роботи з планування фінансово-господарської діяльності;
- аналіз відхилень фактичних показників діяльності від запланованих і вироблення на цій основі пропозицій щодо корекції планів або усунення перешкод на шляху їх виконання;
- забезпечення постійного контролю за дотриманням співробітниками встановленого документообороту, процедур проведення операцій, функцій і повноважень згідно з покладеними на них обов'язками;
- надання рекомендацій структурним підрозділам підприємства в процесі планування, розроблення і впровадження нових продуктів, процесів, систем;

- проведення внутрішнього консалтингу та розробка методичного забезпечення діяльності окремих структурних підрозділів;
- проведення внутрішнього аудиту та координація своєї діяльності з діями незалежних аудиторських фірм під час зовнішнього (у тому числі санаційного) аудиту підприємства з метою забезпечення оптимальних умов, за яких аудиторські фірми можуть з довірою покластися на висновки служби внутрішнього контролю, уникнувши дублювання зусиль.

Із наведених переваг контролінгу впливає необхідність його впровадження на підприємствах в умовах фінансової кризи. Основні завдання контролінгу і його роль в управлінському процесі постійно змінюються. Очевидним є те, що виробничі процеси на підприємстві постійно ускладнюються. Ринкове середовище також переживає значні зміни. Крім того, реальні економічні проблеми, з якими зіштовхується будь-яке підприємство, як правило, нестандартні. У зв'язку із цим головними завданнями служби контролінгу є одержання об'єктивної й оперативної інформації про витрати для забезпечення поточного управління підприємством, створення бази для розробки цінової політики, а також контроль економічної ефективності діяльності підприємства.

Для практичного впровадження системи контролінгу на підприємство варто залучати експерта збоку, основним завданням якого буде підвищення ефективності роботи, а також надання методологічної підтримки дирекції з фінансів у реалізації системи контролінгу на підприємстві. Тобто, по-перше, експерт бере участь у подальшому становленні служби контролінгу через підбір кваліфікованих кадрів, які не тільки володіють професійними знаннями, але й мають методичні здібності: здатність аналітично мислити, уміння пояснювати й доводити, здатність освоювати нове й учитися. По-друге, це – навчання й передача співробітникам служби контролінгу методик аналізу й оптимізації. По-третє, це – спільна робота з виявлення "вузьких місць" і розробки заходів щодо їх усунення.

На шляху введення концепції і принципів контролінгу на українських підприємствах виникають значні труднощі через недосконалий механізм планування і методології планово-контрольних розрахунків, відсутність ефективної системи управлінського обліку, обліку витрат, прибутку за центрами відповідальності та неготовність менеджерів до сприйняття принципів контролінгу [4, с.48]. Упровадження системи контролінгу на підприємстві, насамперед, командна робота, тому в ній задіяні представники всіх основних функціональних підрозділів підприємства: економістів, технологів, нормувальників, фахівців підготовки виробництва, а також керівників виробничих підрозділів.

Під час впровадження системи контролінгу на підприємстві серед персоналу виникає плутанина в інтерпретації функції контролера й експерта. Однак це зовсім два різних поняття. Справа в тому, що контролер не контролює, а піклується про те, щоб кожний міг контролювати себе сам у процесі досягнення поставлених керівництвом підприємства цілей, у першу чергу цілей з одержання. Експерт у сфері контролінгу повинен донести до співробітників ідею про те, що контролер – це продавець цілей і планів. Функцію управління від нефінансових менеджерів він не відбирає. Контролер надає інформаційний сервіс цим службам на здійснення коригувальних заходів для того, щоб вони витримували плановий курс досягнення цільових показників.

**Висновок.** Таким чином, щоб управлінський процес на українських підприємствах, зокрема планування, контроль, нормування, облік, звітність, відповідав вимогам ринкової економіки, керівникам необхідно сприйняти новий підхід у філософії управління, що концентрує увагу як на рівень окремих підсистем, так і на рівень сукупної системи управління підприємством, що, по суті, і є контролінгом.

1. Гулін Д. В. Система контролінгу на промисловому підприємстві / Д. В. Гулін, О. П. Максименко // Маркетинг в Україні. – 2000. – № 4.
2. Бутинець Ф. Ф. Економічний аналіз. Практикум : навч. посіб. для студ. вузів / Ф. Ф. Бутинець, Є. В. Мних, О. В. Олійник. – Житомир : ЖУТУ, 2000. – 416 с.
3. Данилочкина Н. Г. Контролінг как инструмент управления предприятия / Н. Г. Данилочкина. – М. : Аудит, ЮНИТИ, 2001. – 279 с.
4. Терещенко О. О. Контролінг у системі антикризового управління підприємством / О. О. Терещенко // Фінанси України. – 2008. – № 12.
5. Лев Т. А. Контролінг у фінансовому менеджменті вищого навчального закладу / Т. А. Лев. – Донецьк : НАН України, 2003.
6. Пушкар М. С. Контролінг : монографія / М. С. Пушкар. – Тернопіль, 1997.

**Рецензент:**

Баланюк І.Ф. – доктор економічних наук, професор, завкафедри обліку і аудиту Прикарпатського національного університету ім. В. Стефаника.

*УДК 346.543*

*ББК 65.9(4 Укр)*

*Гаврилова Н.В.*

**УДОСКОНАЛЕННЯ ПРОЦЕСУ ПРИЙНЯТТЯ ІНВЕСТИЦІЙНИХ РІШЕНЬ НА ПІДПРИЄМСТВІ**

Кіровоградський національний  
технічний університет,  
Міністерство освіти і науки,  
молоді та спорту України,  
кафедра фінансів та планування,  
25028, м. Кіровоград, просп. Університетський, 8,  
тел.: 0522390539,  
e-mail: em3329@yandex.ru

**Анотація.** У статті розглядаються питання вдосконалення процесу прийняття інвестиційних рішень на підприємстві, приділяється значна увага таким категоріям, як моніторинг інвестиційної діяльності, інвестиційний контролінг, фінансова експертиза інвестиційного проекту.

**Ключові слова:** моніторинг інвестиційної діяльності, інвестиційний процес, стратегія інвестиційної діяльності, інвестиційний контролінг, фінансова експертиза інвестиційного проекту.

**Annotation.** In the article the questions of improvement of process of acceptance of investment decisions are examined on an enterprise, considerable attention to such categories as monitoring of investment activity is spared, investment controlling, financial examination of investment project.

**Key words:** monitoring of investment activity, investment process, strategy of investment activity, investment controlling, financial examination of investment project.

**Вступ.** Теорія та сучасна господарська практика потребують розширення й поглиблення методики аналізу інвестиційних проектів з метою оптимізації процесу прийняття інвестиційних рішень. Зарубіжними дослідниками накопичений значний досвід щодо цього питання, але запропонований ними методичний апарат на практиці мало може бути застосований у вітчизняних умовах [1]. Для нас потрібне не механічне перенесення зарубіжного досвіду, а його осмислення та розробка власного підходу, який забезпечить ефективне прийняття управлінських рішень на основі результату багаторівневого аналізу інвестиційних проектів. Проблеми прийняття інвестиційних рішень на підприємстві розглядалися у наукових розробках провідних вітчизняних та зарубіжних учених. Серед них особливо слід виділити фундаментальні роботи Г.Марковіча, Д.Тобіна, У.Шарпа. У роботах Л.Борщ, В.Борчарова, І.Бланка, О.Вовчак, Л.Круш-