

7. Теория и практика антикризисного управления : учебник для вузов / [Базаров Г.З., Беляев С.Г., Белых Л.П. и др.]; под ред. С.Г. Беляева и В.И. Кошкина. – М. : Закон и право, ЮНИТИ, 1996. – 468 с.

9. Антикризисное управление : учеб. Для студентов вузов, обучаю. по экон. спец. / [З.М. Коротков, А.А. Беляев, Д.В. Валовой и др.]; под. ред. З.М. Короткова; Гос. Ун-т упр. – М. : ИНФРАМ, 2001. – 432 с.

10. Возний С.В., Тюріна Н. М. Сутнісна характеристика кризи підприємств та причини їх виникнення // Наука й економіка. – 2007. – N 3 (7). – С. 66–69.

13. Лігоненко Л.О. Антикризове управління підприємством: Підручник. – К.: Київ. □ раїГорг.-екон. Ун-т, 2005. – 824 с.

14. Фінанси підприємства: Підручник / Л.О. Лігоненко, Н.М. Гуляєва, Н.А. Гринютаін. – К.: Київ. □ раїГорг.-екон. Ун-т, 2006. – 491 с.

15. Іванюта С.М. Антикризове управління: Навч. посіб. – К.: Центр учбової літератури, 2007. – 288 с.

16. Рамазанов С.К., Степаненко О.П., Тимашова Л.А. Методи антикризового управління: Монографія. – Луганськ: Вид-во СНУ ім. В.Даля, 2004. – 192 с.

17. Зятковський І.В. Фінансове оздоровлення підприємств: теорія і практика: Монографія. – Тернопіль: Економічна думка. – 2003. – 344 с.

18. Іванюта С.М. Антикризове управління: Навч. посіб. – К.: Центр учбової літератури, 2007. – 288 с.

19. Бланк І.О., Ситник Г.В. Управління фінансами підприємства: Підручник. – К.: Київ. нац. торг. - екон. ун-т, 2006. – 780 с.

**Ключові слова:** фактор, вплив, фінансова криза, промислове підприємство, класифікація, процес, структура.

**Ключевые слова:** фактор, влияние, финансовый □ раїс промышленное предприятие, классификация, процесс, структура.

**Keywords:** factor, influence, financial crisis, industrial enterprise, classification, process, structure.

УДК 658.5.011

Ткаченко А.М., д.е.н., професор  
Ткаченко Є.Ю., к.е.н., доцент  
Запорізька державна інженерна академія

## СУЧАСНІ ПІДХОДИ ДО ВИЗНАЧЕННЯ СУТНОСТІ ТА ФУНКЦІЙ КОНТРОЛІНГУ

Ткаченко А. М., Ткаченко Є. Ю. Сучасні підходи до визначення сутності та функцій контролінгу. Досліджено сучасні підходи науковців до визначення сутності контролінгу. Розкрито основні функції контролінгу.

Ткаченко А. М., Ткаченко Е. Ю. Современные подходы к определению сущности и функции контроллинга. Исследованы современные подходы ученых к определению сущности контроллинга. Раскрыты основные функции контроллинга.

Tkachenko A., Tkachenko E. Current approaches to determining the nature and function of controlling. Actual scientific approaches to defining the essence of controlling. The basic function of controlling.

**Постановка проблеми:** Ринкові умови господарювання характеризуються постійно зростаючою конкуренцією, змінами політичних, соціальних та економічних факторів. На діяльність підприємства постійно здійснюють вплив фактори, як зовнішнього так і внутрішнього середовища. Це підтверджує той факт, що в 2010р. тільки 59% підприємств одержали позитивний фінансовий результат від звичайної діяльності до оподаткування, а 41% підприємств працювали збитково. Особливо скрутне становище за такими видами економічної діяльності, як: будівництво (частка збиткових підприємств в 2010р. досягла 43,9%), промисловість (частка збиткових підприємств в 2010р. – 40,8%), торгівля автомобілями та мотоциклами, їх технічне обслуговування та ремонт (частка збиткових підприємств в 2010р. – 42,4%), діяльність транспорту та зв'язку (частка збиткових підприємств в 2010р. – 44,2%). Для забезпечення ефективної роботи, та уникнення банкрутства, підприємство повинно мати можливість відреагувати на зміни умов господарювання. Для реалізації цього завдання підприємство може використовувати різноманітні методи управління, які дозволять підприємству забезпечити ефективну діяльність. Контролінг забезпечує інформаційно-аналітичну підтримку процесів прийняття рішень при управлінні організацією (підприємством, корпорацією, органом державної влади).

**Аналіз останніх досліджень і публікацій:** Дослідженню проблем становлення та розвитку контролінгу присвячені праці зарубіжних і вітчизняних вчених, зокрема Й. Вебера, Н.Г. Данилової, В.Б.Івашкевича, А.М.Карминського, Э.Майера, Р.Манна, С.Н.Петренко. М.С.Пушкар, Т.Рейхмана, С.Г.Фалько, Д.Хана.

Вивченням суті контролінгу займаються багато дослідників, але до цього часу в економічній літературі немає однозначного тлумачення цієї категорії.

**Мета статті** – провести аналіз сучасних підходів до визначення сутності контролінгу та функцій, які він виконує в процесі господарської діяльності підприємств.

**Викладення основного матеріалу.** Слово «контролінг» має англійське походження (від дієслова «to control») і означає «управляти» та «регулювати», «контролювати». Але, не зважаючи на походження цього слова, в англійських країнах замість нього використовується термін «управлінський облік». В той же час, в теорії і практиці управління німецьких підприємств поняття «управлінський облік» відсутнє, а термін контролінг використовується для визначення нового напрямку в управлінні. Тому в науковій літературі існує декілька підходів до визначення контролінгу: від тотожності «контролінг = німецький європейський варіант управлінського обліку, до визначення контролінгу філософією менеджменту. Деякі вчені вважають поняття «контролінг» і управлінський облік» рівнозначними, а деякі вважають не ототожнюють ці поняття [6, С. 44]

Деякі вчені поняття «контролінг» пов'язують або виключно з контролем, або з управлінським обліком. Ми вважаємо, що з твердженнями неможна погодитися, так як і контроль і управлінський облік є тільки окремими складовими контролінгу, які спрямовані на виконання певних функцій.

Сучасна система контролінгу на підприємстві представляє принципово нову концепцію інформації й управління, яку можна характеризувати як обліково-аналітичну систему, що дозволяє реалізувати елементи обліку, аналізу, контролю, планування та забезпечувати оперативне та стратегічне управління підприємством. Сутність контролінгу настільки багатогранна, що науковці не можуть прийти до єдиного визначення цього явища. В табл. 1. наведені окремі визначення деяких науковців, відносно контролінгу.

Аналізуючи наведені погляди на визначення сутності контролінгу, слід відзначити, що вони ні в якому разі не суперечать один одному, а лише розглядають різні аспекти формування системи контролінгу, та фактично доповнюють один одного.

Таблиця 1

## Підходи до визначення контролінгу

Автор	Визначення
Терещенко О.О. [17]	Контролінг – це спеціальна саморегулююча система методів та інструментів, яка спрямована на функціональну підтримку менеджменту підприємства і включає інформаційне забезпечення, планування, координацію, контроль і внутрішній консалтинг.
Хан Д.[19]	Контролінг – елемент управління соціальною системою, виконуючи свою головну функцію підтримки керівництва в процесі рішення ним загальної задачі координації системи управління з упором насамперед на завдання планування, контролю, інформування.
Морозов Д.М.[11]	Котролінг – самоорганізуюча, цілеспрямована система планування та контролю, що забезпечує інтеграцію, послідовну організацію, і координацію фаз процесу управління функціональних сфер, організаційних одиниць і проектів підприємства.
Турило А.М., Святенко С.В.[18]	Аналітична координаційна-консультаційна система забезпечення ефективного управління підприємством з метою успішного функціонування в довгостроковому періоді для досягнення стратегічних цілей, шляхом виявлення та нейтралізації слабких сторін і загроз, а також забезпечення реалізації можливостей і сильних сторін підприємства.
Майер Е.[9]	Контролінг – це функціонально відособлений напрямок економічної роботи на підприємстві, пов'язаний з реалізацією фінансово-економічної функції, що функціонує у менеджменті для прийняття оперативних і стратегічних управлінських рішень. Контролінг – це концепція управління фірмою та забезпечення її довгострокового функціонування. Контролінг – це система забезпечення виживання підприємства в двох аспектах: короткостроковому – оптимізація прибутку, у довгостроковому – збереження й підтримка гармонійних відносин та взаємозв'язків даного підприємства з навколишніми його сферами: природною, соціальною, господарською
Майер Е., Манн Р. [10]	Контролінг як систему регулювання затрат і результатів діяльності, яка допомагає у досягненні цілей підприємства та дозволяє запобігти несподіванкам та своєчасно включити червоне світло, коли економіці підприємства загрожує небезпека, яка потребує прийняття заходів по протидіянню
Н. Данилочкіна [8]	Контролінг – це функціонально відокремлений напрямок економічної роботи на підприємстві, пов'язаний із реалізацією фінансово – економічної коментувальної функції в менеджменті для прийняття оперативних і стратегічних управлінських рішень.
Заглада Р. Дерев'яно К. [3]	Контролінг – принципово нова концепція інформаційної консультаційної діяльності, що забезпечує виживання підприємства на етапах стратегічного й тактичного управління з урахуванням ефективного використання ресурсів підприємства й виявлення всіх шансів і ризиків, пов'язаних із досягненням цілей та одержанням прибутку .
Івашкевич В. Б., Зайцев С. Н. [5]	Контролінг являє собою в широкому розумінні систему забезпечення життєздатності підприємства в двох аспектах: короткостроковому – оптимізація прибутку, і в довгостроковому –

Автор	Визначення
	збереження і підтримка гармонічних відносин і взаємозв'язків даного підприємства з навколишніми його сферами: природної, соціальної, господарської
Набиева Л. Ю. [12]	Контролінг – це орієнтована на досягнення цілей інтегрована система інформаційно-аналітичної та методичної підтримки керівників в процесі планування, контролю, аналізу й прийняття управлінських рішень по всім функціональним сферам діяльності підприємства
Виноградов С. Л. [2]	Контролінг – це новітня концепція ефективного управління фірмою для забезпечення її довгострокового існування на ринку
Набок Р., Набок А. [13]	Контролінг – це управління та спостереження. Контролінг містить комплекс заходів по плануванню, управлінню та спостереженню за діяльністю компанії, що неможливо без постановки конкретних цілей
Сухарева Л.А., Петренко С.Н. [16]	Контролінг – це принципово інша концепція інформації і управління, яка забезпечує підтримку внутрішнього балансу економіки підприємства шляхом формування інформації о витратах та доходах як основи для прийняття оптимальних управлінських рішень
Семенов Г.А., Таран Н.В. [15]	Система контролінгу являє собою синтез елементів обліку, аналізу, контролю, плануванню, реалізацію яких забезпечує вироблення альтернативних підходів при здійсненні оперативного і стратегічного управління процесом досягнення кінцевих цілей і результатів діяльності підприємства
Заговора А.С. [4]	Контролінг – це система взаємопов'язаних управлінських дій різними інструментами на об'єкти управління з метою досягнення максимальних результатів діяльності

Така кількість підходів до визначення контролінгу свідчить про роль, яку виконує контролінг в процесі ефективного розвитку підприємства, тому що забезпечує інструментальну й методологічну базу підтримки прийняття управлінських рішень. Він є обліково-аналітичною підсистемою в інформаційно-аналітичній системі управління підприємств.

Валяник Г.М. та Марушко Н.С. визначають основні завдання на вирішення яких спрямовані служби контролінгу:

- координація управлінської діяльності з досягнення цілей підприємства;
- інформаційна і консультативна підтримка прийняття управлінських рішень;
  - створення і забезпечення функціонування загальної інформаційної системи управління підприємством;
  - забезпечення раціональності управлінських рішень [1, С.152].

В сучасній літературних джерелах науковці по-різному дають визначення контролінгу та відповідно по-різному визначають його функції. Так Олійничук В.М. та Фаїзов А.В. виділяють наступні функції контролінгу:

- розробка регламентів, методик, процедур та інформаційно-аналітична підтримка процесів планування і бюджетування;
- реалізація процедур розробки, координації, інтеграції й перевірки необґрунтованість планів і бюджетів;
- розробка методик та алгоритмів контролю за реалізацією планів і бюджетів з позицій досягнення поставленої мети;
- координація та інтеграція процесів управління у сфері розробок, закупівель, логістики, виробництва, продажів, фінансування;

- побудова системи управління витратами та її інформаційно-методична підтримка;
- розробка принципів функціонування і вдосконалення роботи корпоративної інформаційної системи;
- розробка методик і реалізація процедур вимірювання, оцінки й аналізу відхилень;
- консультації вищого керівництва й координація робіт зі складання стратегічного плану підприємства;
- розробка методик та інструментів стратегічного планування, контролю, обліку та аналізу;
- представлення поточної звітності з коментарями для керівництва;
- інформаційна підтримка ризик-менеджменту;
- ведення самостійних баз даних з метою конструктивного опанування керівникам підрозділів під час планування, бюджетування і контролю;
- проведення інвестиційних розрахунків та інформаційно-аналітична підтримка процесів управління проектами;
- структуризація організаційних систем і бізнес-процесів;
- управління ліквідністю і дебіторською заборгованістю;
  - складання підсумкових звітів для керівництва і власників [14, С.124]

Слід відзначити, що функції контролінгу обумовлюються поставленими перед суб'єктами господарювання цілями і охоплюють види управлінської діяльності, які забезпечують досягнення цих цілей. Москаленко Л. А. підкреслює що функції контролінгу досить різноманітні і основні з них такі:

1) інформаційна функція – формування інформаційних каналів та забезпечення інформацією, необхідною для процесу управління на всіх його рівнях;

2) координаційна функція – одна з центральних функцій контролінгу, яка полягає у координації діяльності функціональних систем підприємства, в тому числі ланок системи управління;

3) прогнозна функція – стратегічне та оперативне планування розвитку підприємства на основі аналізу і оцінки фактичних результатів діяльності;

4) контрольно-аналітична функція – реалізується через систему показників, що підлягають контролю, оцінку впливу різних факторів на кінцевий результат; встановлення допустимих меж відхилень від запланованих показників; оцінку ступеня досягнення мети; інтерпретацію причин відхилень від запланованих показників, виявлення їх винуватців, розробку пропозицій щодо їх усунення або мінімізації негативних відхилень та стимулювання позитивних відхилень; контроль виконання скоригованих планів [20].

Висновки: Контролінг — це управлінська концепція процесу прийняття рішень, управління за допомогою цілеспрямованого забезпечення інформацією з метою досягнення кінцевих цілей і результатів діяльності. Проведене дослідження дозволяє стверджувати, що контролінг є необхідним елементом управління підприємством, але в нашій країні знаходиться на стадії зародження.

### Список використаних джерел:

1. Валяник Г.М. Контролінг у системі управління підприємством / Г.М. Валяник, Н.С. Марушко // Науковий вісник НЛТУ України.-2009.-№19.4 – С.151-155.
2. Виноградов С. Л. Контролінг як технологія менеджменту. Замітки практика./ С.Л. Виноградов // Контролінг. – №2. – 2002. – С. 217.
3. Заглада Р. Контролінг як система ефективного управління підприємством / Р. Заглада, К. Дерев'янка // Схід. – 2009. - №4(95). – С. 12-15.
4. Заговора А.С. Місце і роль контролінгу в ефективному управлінні підприємством./ А.С. Заговора //Вісник СНАУ, – Випуск 5/1. – 2010. – С. 81-84.
5. Івашкевич В. Б. Контролінг на підприємствах ФРН/ В.Б. Івашкевич, С. Н. Зайцев // Бухгалтерський облік. – №10. – 1996. – С. 88.

6. Калайтан Т.В. Контролінг: проблеми термінології./ Т.В. Калайтан // Вісник львівської комерційної академії. -2009.-Випуск 30 – С.43-47
7. Карминский А.М. Контроллинг в бизнесе. Методологические и практические основы построения контроллинга в организациях / А.М. Карминский, Н.И. Оленев, А.Г. Примаков, С.Г. Фалько. – М.: Изд-во «Финансы и статистика», 2003. – 256 с.
8. Контроллинг как инструмент управления предприятием / [Под ред. Н. Г. Данилочкиной]. – М. : ЮНИТИ, 2001. – 279 с.
9. Майер Э. Контроллинг как система мышления и управления: Пер. с нем. Жукова Ю. Г., Зайцева С. Н. / Под ред. Николаевой С. А. – М.: Финансы и статистика, 1993. – 560 с.
10. Манн Р. Контроллинг для начинающих. Система управления прибылью. / Р. Манн, Э. Майер – М. : Изд-во «Финансы и статистика», 2004. – 301 с.
11. Морозов Д. М. [http://217.76.198.234/cgi-bin/irbis32r\\_01\\_opac/cgiirbis\\_32.exe?Z21ID=&I21DBN=IBIS\\_PRINT&P21DBN=IBIS&S21STN=1&S21REF=&S21FMT=fullw\\_print&C21COM=S&S21CNR=&S21P01=0&S21P02=0&S21P03=M=&S21STR=](http://217.76.198.234/cgi-bin/irbis32r_01_opac/cgiirbis_32.exe?Z21ID=&I21DBN=IBIS_PRINT&P21DBN=IBIS&S21STN=1&S21REF=&S21FMT=fullw_print&C21COM=S&S21CNR=&S21P01=0&S21P02=0&S21P03=M=&S21STR=) Сучасна концепція контролінгу в контексті корегування фінансових планів / Д.М. Морозов // Актуальні Проблеми Економіки : Науковий економічний журнал. – 2005. – №11. – С. 136-149
12. Набиева Л. Ю. Контроллинг как новая экономическая категория науки управления/ Л.Ю. Набиева // Економіка та держава. – №8. – 2007. – С. 28-29.
13. Набок Р. Американская и немецкая модели контроллинга / Р. Набок, А. Набок // Финансовый директор. – №12. – 2007. – С. 59-68.
14. Олійничук В.М. Контролінг як інформаційно – інноваційний ресурс управління макроекономічною системою./ В.М. Олійничук, А.В. Фаїзов // Актуальні Проблеми Економіки. – 2010. – №12– С.120-127
15. Семенов Г.А. Контролінг, як база обґрунтування й прийняття управлінських рішень / Г.А. Семенов, Н.В. Таран // Вісник економічної науки України. - №1. – 2007. – С. 154-159.
16. Сухарева Л.А., Петренко С.Н. Контролінг – основа управління бізнесом./ Л.А. Сухарева, С.Н. Петренко – К.: Ельга, Ніка-центр, 2002. – 209с.
17. Терещенко О. О. Сучасний стан і перспективи розвитку фінансового контролінгу / О. О. Терещенко, Д. М. Стащук, Д. Г. Савчук // Фінанси України. – 2011. - № 2. – С. 117-126.
18. Турило А. М. Контролінг – система забезпечення ефективного управління підприємством / А. М. Турило, С. В. Святенко // Фінанси и менеджмент. – 2009. – № 2. – С. 11–14
19. Хан Д. Планирование и контроль: □ транспортно-контроллинга / Д. Хан– М.: Финансы и статистика, 1997. – 800 с.
20. „Ефективна економіка”, Л. А. Москаленко, О.В, Хринюк. „Контролінг як один із методів антикризового управління підприємством [Електронний ресурс].– <http://www.economy.nayka.com.ua/index.php?operation=1&iid=516>

**Ключові слова:** контролінг, система, управління, сутність, функції

**Ключевые слова:** контроллинг, система, управление, сущность, функции

**Key words:** controlling, system management, the nature, functions