

вкладеного в нього капіталу.

На завершення зауважимо, що контролінг може називатися сучасною концепцією управління підприємством та вирішувати широке коло поставлених перед ним завдань тільки при одночасному виконанні кожної з його функцій: планування, інформаційного забезпечення, аналізу/контролю та управління. Ці ключові функції поєднані одна з одною системою взаємозв'язків з постійним зворотним зв'язком у такий спосіб, що недостатня увага у сфері однієї функції призводить до значних неполадок у загальній системі контролінгу.

### **Література:**

1. Шило В. П., Ільїна С. Б., Меньша І. Ю. Роль контролінгу в системі управління підприємством. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2011. № 1. С. 45–50.

2. Пустовіт Л. Є. Система контролінгу як чинник стабільності діяльності підприємств. URL: [http://www.nbu.gov.ua/portal/Soc\\_Gum/Statp/2012\\_53/files/ST53\\_38.pdf](http://www.nbu.gov.ua/portal/Soc_Gum/Statp/2012_53/files/ST53_38.pdf).

## **СТРАТЕГІЧНИЙ КОНТРОЛІНГ В СИСТЕМІ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ**

*Пакуліна А. А., к.е.н, доцент  
Демакова Д. Ю.*

*Харківський національний університет будівництва та архітектури*

Історично склалося так, що спочатку ідеї контролінгу отримали цілісне виклад в західній економічній літературі на основі узагальнення практичного досвіду їх застосування.

Так, в якості основної причини формування концепції контролінгу слід зазначити промислове зростання в США в кінці XIX – початку XX століття, який викликав ускладнення процесів управління, що в першу чергу зажадало адекватних і науково обґрунтованих підходів до їх реалізації.

Об'єктивна необхідність впровадження контролінгу в практику зарубіжного управління обумовлювалася конкретно-історичною ситуацією, яка визначає характер зовнішнього середовища функціонування керованих об'єктів.

Необхідно врахувати головною умовою ефективного функціонування системи контролінгу - здатність визначати небезпеку кризи своєчасно, а також оперативно запобігати його, тому виникає необхідність у здійсненні безперервного відстеження фактичної траєкторії розвитку підприємства, «попереджуючи відхилення про теоретичну траєкторії».

Взаємодія служб контролінгу в організаційно-функціональному розрізі дозволяє за допомогою ефекту зворотного зв'язку здійснювати оцінку доцільності обраного плану розвитку, що в свою чергу визначає, що за своїм функціональним наповненням і ролі система контролінгу повинна займати

центральне місце в системі управління підприємством.

Система контролінгу є важливим економічним важелем підприємств, забезпечуючи підтримку цільових функцій управління, таких як планування, контроль, облік, аналіз, оцінка ситуацій, прийняття стратегічних, оперативних, тактичних рішень. Концепції контролінгу мають поетапне застосування в системі менеджменту та розраховуються в розрізі повного спектру функцій управління:

1. Постановка загальних або конкретних завдань в системі контролінгу (прямий зв'язок).

2. Визначення розмірів відхилень факту від плану, виявлення цих відхилень (спостереження-моніторинг)

3. Включення зворотного зв'язку при отриманні негативної інформації службою контролінгу (зворотний зв'язок).

4. Забезпечення безперервності, безперервності, функцій управління і контролінгу, їх інтеграція в єдине ціле (координація).

Відносно реалізації стратегії стабільності головне завдання контролінгу – розробка альтернативних рішень керівництва з метою мінімізації відхилень у розвитку організації в умовах впливу зовнішніх і внутрішніх факторів. Критеріями даних відхилень виступають допустимі параметри стійкості (стабільності) розвитку [1].

Основними завданнями контролінгу у системі управління є:

- створення системи раннього попередження і реагування на недоліки у здійсненні суб'єктами господарювання господарських операцій ( постійне відстеження зовнішньої і внутрішньої інформації, порівняння планових і фактичних обсягів виконаної суб'єктами господарювання роботи, аналіз впливу відхилень на виконання поточних планів, розроблення проектів управлінських рішень, спрямованих на поліпшення фінансово – господарської діяльності);

- оцінка впровадження у діяльність суб'єктів господарювання норм витрачання сировини, матеріалів, палива;

- оцінка ефективності діяльності загалом та в окремих напрямках (інновацій або інвестицій);

- створення надійної системи прогнозування.

Багато підприємств ставлять головним завданням в стратегічному плануванні збереження структурно-економічних параметрів функціонування, яке забезпечує (до часу повної адаптації до нових умов) мінімально допустимий рівень розвитку підприємства.

Стратегія стабільності дає можливість виявити «слабкі місця», які можуть згодом стати кризовими для діяльності компанії. Завданням даної стратегії послужить вироблення попереджувальних заходів щодо усунення таких ситуацій [2].

З точки зору стратегічного аспекту процесу контролінгу важливе значення займає аналіз зовнішнього середовища з метою виявлення можливостей, майбутніх загроз і перспектив для підприємства.

Зовнішні чинники, з якими стикаються підприємства, в основному

відносяться до таких сфер, як політика і економіка, ринок, технології, конкуренція, міжнародні відносини, соціальна сфера.

На даний момент підприємства мають значний організаційно-кадровий потенціал для можливості формування і розвитку системи контролінгу, підкріплений фінансами підприємств і сприятливими умовами для впровадження контролінгу на підприємствах всієї національної економіки. Від правильності прийнятих рішень в умовах різких змін економіки залежить виживання і успіх підприємства. Стратегічне планування бізнесу вимагає значної уваги керівного підрозділу як на стадії аналізу і прийняття, так і на стадії виконання і контролю[3]. Перш за все управління має орієнтуватися на поєднання всіх аспектів таким чином, що мінімізація ризиків повинна обумовлювати розвиток потрібної стратегії в ситуації невизначеності.

Таким чином, сучасна економічна ситуація, що впливає на розвиток підприємств, обумовлює необхідність формування та удосконалення системи контролінгу, як основного важеля збереження економічної стабільності підприємства і розвитку його основних стратегій з метою отримання прибутку і мінімізації ризиків.

Впровадження системи контролінгу у систему управління необхідно здійснювати на всіх етапах організації і функціонування підприємницької діяльності. Розробка стратегії буде успішною тільки при різноплановій діяльності, яка дає можливість виявити приховані потенційні резерви, «вузькі місця», які можна ліквідувати без зовнішньої допомоги. На основі дослідженого матеріалу можна зробити висновок про присутність поняття контролінгу як складової стратегічного управління в Україні, проте даний напрям потребує більш широкого дослідження та впровадження. Створення відповідної системи та підготовка спеціалістів нададуть можливість змінювати стратегію діяльності залежно від обставин. Впровадження і використання методів стратегічного контролінгу дозволить розширити можливості управління, сформулювати перспективні напрямки діяльності та впевненість у завтрашньому дні.

### **Література:**

1. Зоріна О. А. Управління підприємством. *Науковий вісник Національного університету ДПС України (економіка, право)*. 2010. № 2 (49). С. 59–66.

2. Пустовіт Л. Є. Система контролінгу як чинник стабільності діяльності підприємств. URL:[http://www.nbu.gov.ua/portal/Soc\\_Gum/Staftp/2012\\_53/files/ST53\\_38.pdf](http://www.nbu.gov.ua/portal/Soc_Gum/Staftp/2012_53/files/ST53_38.pdf).

3. Шило В. П., Ільїна С. Б., Меньша І. Ю. Роль контролінгу в системі управління підприємством. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2011. № 1. С. 45–50.