УДК 658.342.124 **doi: 10.20998/2313-8890.2020.11.03**

Міщенко Володимир Акімович, доктор економічнх наук, професор, професор кафедри міжнародного бізнесу та фінансів; Тел.+38(050) 5 34 68 38 ; E-mail : vladmish30@gmail.com
Мехович Сергій Анатолійович, доктор економічних наук, професор; професор кафедри економічного аналізу та обліку; Тел. (+38) 050-402-62-12; E-mail: sm261245@gmail.com
Національний технічний університет «Харківський політехнічний інститут». вул. Кирпичова, 2, Харків, Україна, 61002
Горобець Ірина Ігорівна, асистент кафедри менеджменту; Тел. +38(095)5532979, E-mail: idomnina89@gmail.com
Херсонський міжнародний університет бізнесу і права.

ЗАРУБІЖНА ПРАКТИКА КОНТРОЛІНГУ ТА ПРОБЛЕМИ ЙОГО ВПРОВАДЖЕННЯ НА НАЦІОНАЛЬНИХ ПІДПРИЄМСТВАХ

***Анотація**. В статті розкрита сутність контролінгу та його необхідність в сучасних умовах. Показана відмінність його від контролю. Висвітлено координуючі завдання контролера. Розглянута система контролінгового оперативного планування на прикладі зарубіжних концернів. Описані бізнес-планування й реалізація системи контролінгу. Підкреслена роль інформаційного забезпечення системи планування. Віддзеркалені фактори стримання впровадження контролінгу на підприємствах харчової галузі. Наведені приклади ефективного застосування цього інноваційного інструменту на окремих національних підприємствах. Визначені стартові можливі шляхи впровадження контролінгу на кондитерських підприємствах.*
***Ключові слова:** контролінг, концепція, координація, планування, контроль, управління.*

Mishchenko Volodimir. Doctor of Economics, Professor, Department of International Business and Finance; Tel. + 38 (050) 5 34 68 38 ; E-mail: vladmish30@gmail.com
Mekhovych Sergii Dr. ekon. sciences, professor; Department of Economic Analysis and Accounting; Tel. +38 (050) 402-62-12 ; E-mail: sm261245@gmail.com.
National Technical University «Kharkiv Polytechnic Institute», Kyrpychova Str., 2, Kharkiv, Ukraine, 61002
Gorobets Irina. Assistant of the Department of Management; Tel. +38(095)5532979; E-mail: idomnina89@gmail.com
Kherson International University of Business and Law

FOREIGN CONTROL PRACTICE AND PROBLEMS OF ITS IMPLEMENTATION AT NATIONAL ENTERPRISES

***Abstract**. The article describes the essence of controlling and its necessity in modern conditions. The difference between it and control is shown. The coordinating tasks of the controller are highlighted. The system of controlling operational planning on the example of foreign concerns is considered. Business planning and implementation of the controlling system are described. The role of information support of the planning system is emphasized. Restrain factors of restraint of controlling introduction at the food branch enterprises are reflected. Examples of innovative tool effective application at separate national enterprises are given. The starting possible ways of controlling introduction at the confectionery enterprises are defined.*
***Keywords**: controlling, concept, coordination, planning, control, management.*

Мищенко Ввладимир Акимович, доктор экономических наук, профессор, профессор кафедры международного бизнеса и финансов; Тел. + 38 (050) 5 34 68 38 ; E-meil: vladmish30@gmail.com
Мехович Сергей Анатольевич, доктор экономических наук, профессор; профессор кафедры экономического анализа и учета; Тел. (+38)050-402-62-12; E-mail: sm261245@gmail.com
Национальный технический университет «Харьковский политехнический институт». ул. Кирпичева, 2, Харков, Украина, 61002.
Горобец Ирина Игоревна, асистент кафедры менеджмента; Тел. +38 (095) 5 53 29 79 ; E-meil: idomnina89@gmail.com;
Херсонский межнародный универститет бизнеса и права

ЗАРУБЕЖНАЯ ПРАКТИКА КОНТРОЛЛИНГА И ПРОБЛЕМЫ ЕГО ВНЕДРЕНИЯ НА НАЦИОНАЛЬНЫХ ПРЕДПРИЯТИЯХ

***Аннотация**. В статье раскрыта сущность контроллинга и его необходимость в современных условиях. Показано отличие его от контроля. Освещены координирующие задачи контроллера. Рассмотрена*

система контроллингового оперативного планирования на примере зарубежных концернов. Описаны бизнес-планирование и реализация системы контроллинга. Подчеркнута роль информационного обеспечения системы планирования. Отражены факторы сдерживания внедрения контроллинга на предприятиях пищевой отрасли. Приведены примеры эффективного применения этого инновационного инструмента на отдельных национальных предприятиях. Определены стартовые возможные пути внедрения контроллинга на кондитерских предприятиях.
Ключевые слова: *контроллинг, концепция, координация, планирование, контроль, управление.*

Постановка проблеми. Загальне розуміння контролінгу зводиться до концепції економічного управління підприємством, спрямованого на виявлення усіх шансів і ризиків, пов'язаних з одержанням прибутку в умовах ринку. У той же час, контролінг зазнає труднощів виділення й обґрунтування області досліджень, оскільки використовує інструментарій, розроблений у рамках інших наукових дисциплін (зокрема управлінського обліку й управління інформаційними системами) [1]. Зарубіжні фірми вже ефективно застосовують цей інноваційний інструментарій в практичній діяльності. Тому є потреба познайомитися з досвідом використання цього підходу з метою підвищення ефективності менеджменту національних підприємств. Теоретичним та практичним аспектам контролінгу присвячено багато наукових праць закордонних та вітчизняних авторів, серед яких можна назвати: Майера Э., Фольмута Х.Й., Хана Д., Хорвата П., Іваненкова С.В., Івашкевича Б.В. Ананькіну Е.А.,, Давидовича І.Є., Данілочкіну Н.Г., Дегтярьова О.О., Кармінського А.М., Ковальчука К.Ф., Макаренко Т.Ю., Мищенко В.А., Меховича С.А., Панкова В.А., Петренко С.М., Прохорову В.В., Пушкаря М.С., Савчука Д. В., Сторожика М.І., Уткіна Э.А., Шигаєва А.И., Сухарєву Л.А., Петренко С.Н., Швиданенко Г.О., Фалько С.Г., та ін. Незважаючи на різноманіття наукових праць, питання запозичення досвіду зарубіжних компаній у використанні вартісно-орієнтованого контролінгу ще не знайшли достатнього висвітлення.

Мета дослідження – узагальнити наукові підходи та визначити проблеми впровадження контролінгу на національних підприємствах.

Викладення основного матеріалу. Термін «контролінг» віддзеркалює концепцію управління, яка синтезує в собі управлінський облік, планування, контроль і аналітичну роботу. Необхідність появи на сучасних підприємствах такого феномена, як контролінг, в літературі пояснюється наступними причинами: 1. Підвищення нестабільності зовнішнього середовища. 2. Ускладнення системи управління підприємством. 3. Інформаційний бум при недоліку релевантної інформації. 4. Загальнокультурне прагнення до синтезу, інтеграції різних областей знання і людської діяльності.

Взагалі термін «контролінг» поєднує дві складові: контролінг як філософія й контролінг як інструмент [2]:

1.Контролінг - філософія й спосіб мислення керівників, орієнтовані на ефективне використання ресурсів і розвиток підприємства у довгостроковій перспективі.

2.Контролінг - орієнтована на досягнення цілей інтегрована система інформаційно-аналітичної й методичної підтримки керівників у процесі планування, контролю, аналізу й прийняття управлінських рішень по всіх функціональних сферах діяльності підприємства.

3.Контролінг - це система управління прибутком через механізм координації внутрішніх управлінських процесів і їхньої адаптації до вимог зовнішнього середовища. Або коротко, контролінг - це система підвищення якості управління (управління управлінням). Об'єктом дослідження контролінгу є системи управління й закономірності їхніх змін під впливом зовнішнього середовища.

Основні постулати сучасної філософії контролінгу можна сформулювати в такий спосіб:

1.Верховенство рентабельності (обсяги випуску, кількість філій і клієнтів, асортимент продукції, сума балансу є другорядними в порівнянні з ефективністю роботи підприємства в цілому і його підрозділів).

2.Ріст обсягів бізнесу підприємства виправданий лише при збереженні колишнього рівня або росту ефективності.

3.Заходи щодо забезпечення росту прибутковості не повинні підвищувати припустимі для конкретних умов функціонування підприємства рівні ризиків.

4.Цільове завдання контролінгу - побудова на підприємстві ефективної системи прийняття, реалізації, контролю й аналізу управлінських рішень.

У табл. 1. наведена еволюція поглядів на завдання, організацію, інструменти контролінгу, а також самого контролера [3].

Таблиця 1

Еволюція поглядів на контролінг

Параметри	«Новий» погляд на контролінг	«Старий» погляд на контролінг
Завдання	Підтримка самоуправління. Орієнтація на ринок. Інтеграція стратегічної й оперативної орієнтації.	Сторонній управляючий, висока роль контролю. Переважно внутрішня орієнтація. Проблеми підрозділів між етапами контролінгу.
Організація	Цілісна й процесно-орієнтована організація. Починається на ранніх фазах, прив'язана до ланцюжка вартості Центр сервісу (центр прибутку), погляд з боку.	Тверда функціонально-дивізіонна й тейлористська орієнтація. Початок на етапі виробництва; немає орієнтації на ланцюжок вартості. Штаб, центр витрат, винятково погляд зсередини.
Інструменти	Інтегрування всіх вимірів інформації Орієнтація на вартість компанії . Активне використання IT-потенціалу.	Фокусування на рахівництві. Орієнтація на результат роботи за період. Реагування на IT.
Розуміння контролера	Інноватор, консультант, експерт в області продуктів, клієнтів і процесів.	Сторожовий «пес» . Експерти в області контролінгових інструментів

В науковій літературі серед інших концепцій виділяють «європейський контролінг». Під цим терміном розуміють німецьку школу контролінгу. У зв'язку з високою наукоємністю німецької економіки широке поширення на підприємствах Німеччини одержав контролінг у сфері НДДКР. Такі інструменти, як бюджетування НДДКР, Target Costing (розрахунок цільових витрат) і Life Cycle Costing (розрахунок витрат по життєвому циклу продукту) активно використовуються практично будь-якою німецькою компанією, у якій є підрозділ досліджень і розробок.

Концепція контролінгу протягом останніх 20 років піддавалася постійним удосконаленням і сьогодні являє собою функцію управління, без якої неможливо уявити роботу жодної сучасної європейської компанії. В теорії і на практиці існують різні представлення про поняття контролінгу. Як правило, він ототожнюється з контролем. У той же час, поняття контролінг, на відміну від функцій контролю, представляє собою комплексну міжфункціональну концепцію управління, головною задачею якої є координація систем планування, контролю й інформаційного забезпечення. Контролер у певному змісті є «економічною совістю» підприємства.

Принциповим є відмінність між контролінгом як функцією й контролером як носієм функції. У дійсності, з погляду системи управління, контролінг є центральним завданням менеджменту. Кожний менеджер при виконанні своїх завдань виконує також функцію контролінгу. Контролінг як процес і спосіб мислення виникає на перетині діяльності менеджера й контролера при їхній командній роботі [4]. По своїй суті контролінг не означає необхідності наявності окремої посади або співробітника, він означає наявність певної області завдань, які при необхідності можуть виконуватися різними співробітниками або керівництвом компанії самостійно. У такому випадку в компанії немає посади з назвою «контролер». У малих і середніх компаніях функцію контролінгу найчастіше виконує саме керівництво компанії або керівник служби обліку. Як правило, самостійна посада контролера, покликана вирішувати завдання контролінгу, з'являється в компаніях із чисельністю співробітників понад 200 чоловік.

Координаційне завдання контролера полягає в тому, щоб «настроїти» системи планування й контролю на досягнення поставлених перед компанією цілей і забезпечити менеджмент необхідною для цього інформацією. Роль контролера в системі планування полягає в координації окремих планів і в організації загального процесу планування в компанії. Як правило, контролер сам плануванням і контролем не займається, оскільки цим займається менеджер. Додатково варто підкреслити, що в малих і середніх компаніях дуже часто поле діяльності контролера обмежується винятково координуючими завданнями. На практиці контролер найчастіше виконує також планову роботу, що повинна виконуватися кожним з підрозділів компанії. Це стосується також участі контролера в розробці політики бізнесу й у процесі стратегічного планування.

Завдання, саморозуміння й відповідальність контролера дуже чітко сформульовані в місії контролера, розробленою Міжнародною групою контролінгу (International Group of Controlling). У варіанті місії контролера, затвердженої у вересні 2002 року, підкреслюється відповідальність контролера за досягнення цілей компанії. Ця відповідальність, з одного боку, є слідством того, що контролер відповідає за правильність зібраної й підготовленої ним інформації. З іншого боку, така відповідальність випливає з того факту, що контролер, організовуючи й супроводжуючи процес постановки цілей, планування й управління, сприяє оперативності й правильності прийнятих управлінських рішень. Однак, в остаточному підсумку, відповідальність за прийняття рішень лежить все-таки на менеджменті [4].

Місія контролера: контролери організують і супроводжують процес постановки цілей, планування й управління, несучи тим самим відповідальність за досягнення цілей. Це означає, що контролери: забезпечують прозорість результатів, фінансів, процесів і стратегій, сприяючи тим самим більш високій ефективності; координують під-цілі й під-плани в рамках єдиного цілого й організують систему внутріфірмової звітності; будують процес постановки цілей, планування й управління так, щоб кожний співробітник, що приймає рішення, орієнтувався на цілі компанії; забезпечують збір необхідних для цього даних і інформації; створюють і обслуговують контролінгові системи.

Координуюче завдання, що виконується контролером, сприяє рішенню проблем, представлених на рис.1.

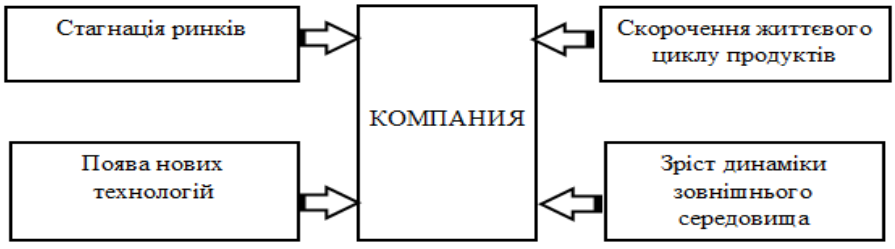

Рис.1. Основні проблеми, що розв’язуються за допомогою контролінгу

Контролер покликаний допомогти керівництву компанії вирішити ці проблеми, пропонуючи інноваційні рішення й не довіряючи більше старим рецептам, що вже є не актуальними. Однак контролінг не можна ототожнювати тільки із сервісною функцією для менеджменту, що отримує від контролера інформацію, використовувану при прийнятті рішень. Контролінг - це особлива ідея, що близька більшості співробітників, що працюють у тій або іншій компанії. Ця ідея містить у собі як орієнтацію на досягнення поставлених перед компанією цілей з персоніфікованою відповідальністю за результати, так і прагнення у своїй роботі «виходити» за межі якоїсь однієї функції (процесний підхід до управління). Таким чином, сьогодні контролінг реалізується не контролером, а самими співробітниками на місцях. Контролінг усе більше перетворюється в самоконтролінг, а відділ контролінгу (контролер) починає відігравати роль модератора, що поширює ідею контролінгу серед співробітників компанії. Отже, контролер у компанії виконує завдання планування, контролю й інформаційного забезпечення.

П. Хорват пропонує наступні шість питань про необхідність і основну ідею контролінгу на підприємстві [4]: 1)Чи знаєте Ви точно, на яких продуктах компанія насправді заробляє гроші й куди гроші варто інвестувати? 2)Чи знаєте Ви, як реалізація окремих заходів впливає на прибуток компанії? 3)Чи знаєте Ви, чому дорівнює значення Вашого прибутку відповідно до здорової економічної логіки (тобто без перекручувань, що виникають у системі податкового обліку)? 4) Чи вчасно Ви поінформовані про те, чи додержуєтесь Ви запланованої траєкторії руху або ж відхилилися від неї? 5) Чи здатні Ви конкретизувати стратегію компанії у вигляді системи результатів і заходів? 6) Чи знаєте Ви фактори, що впливають на величину непрямих витрат компанії?

Якщо керівник підприємства може відповісти однозначно «так» на всі вищенаведені питання, тоді у підприємства немає проблем з контролінгом.

Кожне підприємство додержується певної стратегії, досягнення якої реалізується через певну організацію внутріфірмових процесів і створення відповідної організаційної структури. Система контролінгу включається в організаційну структуру підприємства. Вона містить у собі завдання контролінгу, організацію контролінгу й інструменти контролінгу. Завданням контролінгу є «сортування» наявних складових елементів цілого, перевірка їхньої придатності, доробка й об'єднання в систему. Найважливішими складовими елементами системи управління, на яку орієнтується робота контролера, є: 1) система планування й контролю; 2) система інформаційного забезпечення. Найважливішим джерелом інформації всередині системи інформаційного забезпечення є система обліку. Гарна система обліку в сучасних умовах немислима без відповідного гарного програмного забезпечення. У якості найважливішого складового елементу системи планування й контролю варто назвати бюджетування. Однак завдання контролера полягають не тільки в сфері оперативного й короткострокового планування. Сьогодні все більше значення надається стратегічним аспектам роботи контролера.

Як у системі планування, так і в системі інформаційного забезпечення контролер покликаний вирішувати принципово два різні координуючі завдання: з одного боку, він забезпечує побудову й подальше вдосконалення (організацію), а з іншого боку - відповідає за щоденне функціонування (поточне узгодження). Побудова системи інформаційного забезпечення містить у собі визначення потреби в інформації, збір і підготовку інформації (через систему обліку) і передачу інформації (через систему звітності). Таким чином, мова йде, наприклад, про те, яка система обліку витрат або який метод інвестиційних розрахунків використовуються з метою задоволення інформаційної потреби керівництва. Питання організації системи планування й контролю стосуються, наприклад, виду й числа планів, змісту планів і часової послідовності процесів планування.

Очевидно, що система інформаційного забезпечення й система планування та контролю не можуть бути побудовані незалежно одне від другого. Вони взаємозалежні

змістовно, оскільки, наприклад, дані системи обліку використовуються в системі планування. Ці взаємозв'язки дозволяють визначити перше координуюче завдання контролера - змістовно й формально погоджена побудова системи інформаційного забезпечення й системи планування й контролю.

Друге координуюче завдання контролера - поточне настроювання обох систем. Це може виглядати в такий спосіб - у системі інформаційного забезпечення регулярно готуються фактичні дані, що інформують керівництво про ступінь фактичної реалізації поставлених цілей (наприклад, про фактичний виторг протягом першого півріччя). Зіставлення фактичних даних із цільовими (плановими), тобто порівняння план/факт, аналіз виникаючих відхилень, а також розроблені на цій основі коригувальні заходи - це типовий приклад роботи контролера в сфері поточного настроювання згаданих систем. Поточне настроювання повинне розглядатися як реакція на зміну ситуації усередині компанії й поза нею.

Процес починається із планування, у ході якого встановлюються масштаби, що вимірюють результативність роботи компанії протягом певного періоду. Планування, як правило, ґрунтується на використанні наявного обсягу вихідної інформації. У свою чергу, система інформаційного забезпечення орієнтована на поліпшення наявного обсягу вихідної інформації. Цей обсяг інформації містить у собі порівняння план/факт, у ході якого планові цифри зіставляються з фактично досягнутими значеннями. Результатом такого порівняння є необхідність установлення причин відхилень, усунення помилок і розробки коригувальних заходів. Після цього знову починається процес планування - коло замикається (рис.2) [4].

Рис. 2. Коло контролінгу

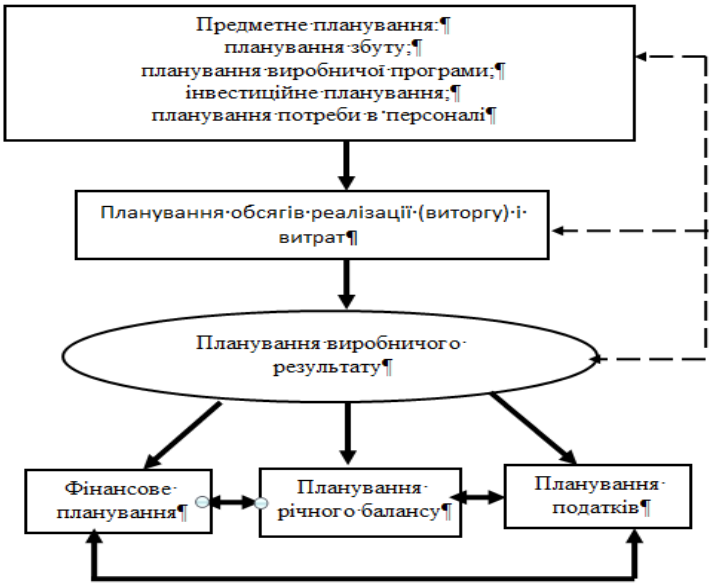

Рис. 2. Інтегроване оперативне планування в концерні «Даймлер-Бенц» [6]

Найважливішою основою функціонування контролінгу «по колу» є розуміння того, що причиною виникнення відхилень є зміни, що відбуваються у внутрішньому і зовнішньому середовищі. Тому до відхилень не можна ставитися як до доказів провини, які служать підставою для покарання співробітників. До відхилень варто ставитися як до підстави для розробки коригувальних заходів, реалізація яких покликана або забезпечити досягнення запланованих цілей, або адаптуватися до умов середовища, що змінилося. У цілому система контролінгу є системою сервісу для менеджменту. Менеджмент використовує систему контролінгу для розробки планів діяльності компанії й черпає із системи контролінгу інформацію для при прийняття рішень. Реалізація управлінських рішень, представлених у вигляді планів, означає досягнення конкретних результатів. Систему оперативного планування можна розглянути на прикладі концерну « Даймлер-Бенц» (рис. 3) [5].

На основі предметних планів складаються плани по обсягах реалізації (виторгу) продукції й послуг і витратам. Планові розрахунки виробничого результату зі своєї сторони створюють базу для взаємозалежного планування фінансів, балансу й податків. Відділення концерну в грудні представляють у холдинг свої плани в єдиній для всього концерну формі. На цій базі між центральним відділом контролінгу концерну й відділами контролінгу відділень проводяться інтенсивні обговорення з метою надати правлінню концерну ясну й чітку інформацію про плани розвитку концерну в цілому і його бізнес-відділень, ступеню напруженості планів, пов'язаних з реалізацією планів шансах і ризиках. Ці дані включаються в проекти плану концерну у формі оцінок і рекомендацій. У грудні правління концерну затверджує на цій базі представлений проект плану й узгоджує з відділеннями цілі по результату (прибутку) на наступні 3 роки. Протягом першого планового року досягнення узгоджених цілей по прибутку відслідковується в поквартальних звітах. На додаток до цієї щоквартальної звітності, яка стосується очікуваних значень показників результату, ведеться щомісячна звітність по фактичній динаміці інших показників, що характеризують економічні процеси. На рис.3. представлено взаємозв'язок різних видів планування на прикладі бізнес-відділення «Даймлер-Бенц».

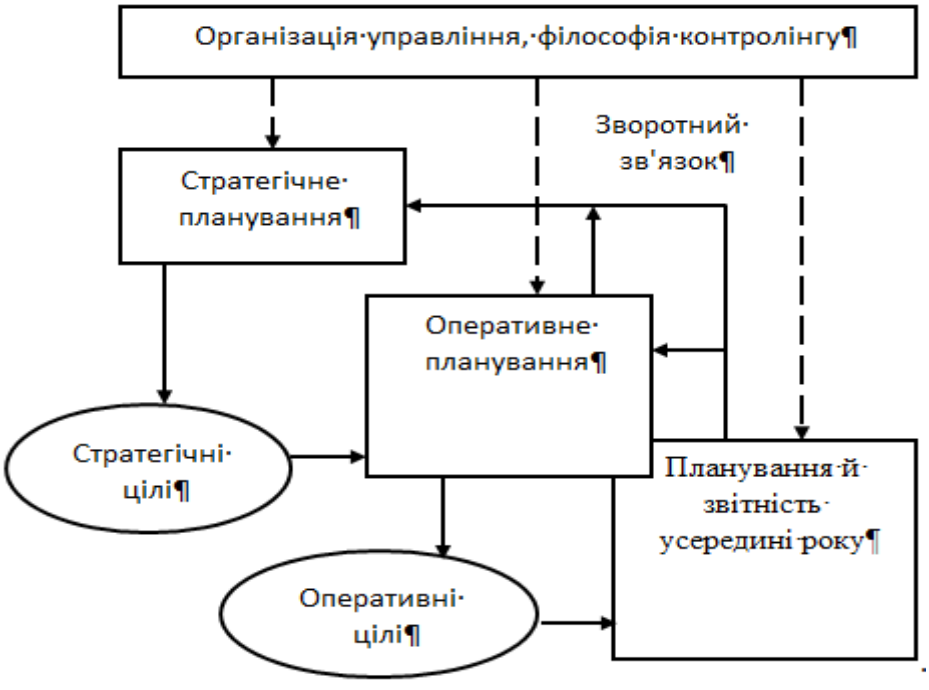

Рис. 3. Взаємозв'язок видів планування в концерні « Даймлер-Бенц» [5]

У рамках базової концепції планування в концерні «Даймлер-Бенц» оперативне планування є передатною ланкою між стратегічним плануванням і звітністю. У рамках часового горизонту три рівні планування різняться в такий спосіб: для стратегічного планування немає часових границь, оперативне планування охоплює трирічний плановий період, що може змінюватися; планування всередині року, базуючись на плані першого року триріччя, служить для щомісячного контролю й аналізу рівня досягнення річних цілей.

Додатково області планування можна виділяти залежно від характеру цільових настанов. При стратегічному плануванні насамперед намічаються стратегічні цілі й концепції для продуктово-ринкового рівня й визначається потреба в стратегічних заходах. Відповідні директиви (контрольні цифри) надходять на вхід системи оперативного планування в процесі попереднього стратегічного регулювання й, нарешті, вливаються в процес узгодження цілей між різними рівнями відповідальності. Загальною рисою всіх видів планування є їхня орієнтація на діалог, завдяки якому вже на ранніх стадіях у ході нарад і дискусій керівників починається регулювання, що має метою оптимізацію підходів до планування [5].

У концерні «Siemens» процес планування й контролю складається з 4 елементів (рис.4), причому 3 елементи зв'язані в єдиному циклі в рамках одного фінансового року.

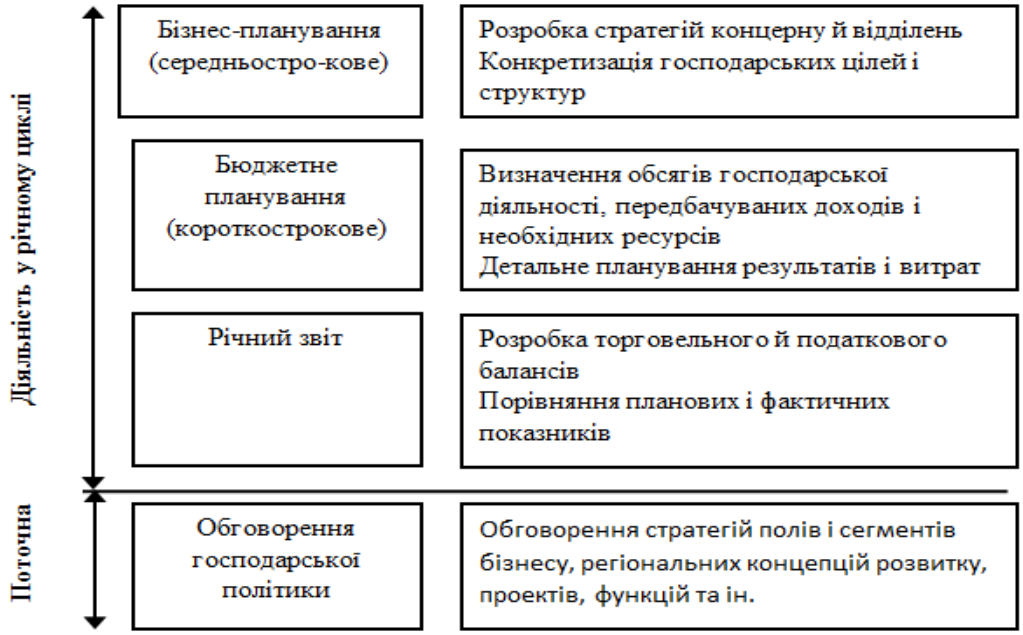

Рис. 4. Елементи процесу планування й контролю в концерні «Siemens» [5]

Бізнес-планування із середньостроковою стратегічною орієнтацією всього концерну і його структурних одиниць конкретизує цілі господарської політики й структури концерну. Бюджетне планування спрямоване на поетапне перетворення стратегічних цілей в оперативному просторі. Для цього визначають величини оборотів, очікуваних доходів і необхідний потенціал у короткостроковому періоді, детально плануються матеріально-речові результати виробництва й витрати. Річний звіт включає порівняльний аналіз планових і фактичних показників, а також торговельний і податковий баланси за звітний рік. Обговорення господарської політики не обмежується часовими рамками. У ході цих обговорень глибоко досліджуються питання й приймаються рішення, що стосуються актуальних для концерну тем: стратегій полів бізнесу, регіонального й міжнародного розміщення виробництв, функціональних стратегій, зокрема логістики, та ін. В області систематизації й здійснення планового процесу, а також підготовка прийняття рішень перебувають у компетенції центральних відділів планування й розвитку й фінансів. При цьому відділ планування відповідає за стратегічне планування

(включаючи бізнес-планування), а оперативне бюджетне планування покладене на фінансовий відділ [5].

Реалізацію системи контролінгу також можна розглянути на прикладі концерну «Schering», мультинаціонального концерну фармацевтичної галузі з чисельністю співробітників по усьому світі близько 25000 чоловік і оборотом в 4,8 млрд. євро в 2001 р. (рис. 5).

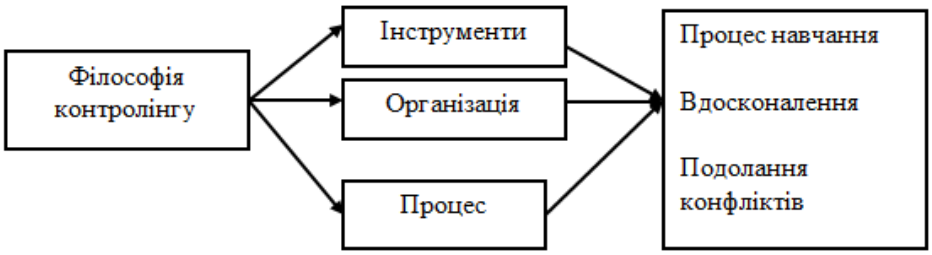

Рис. 5. Концепція контролінгу компанії «Schering» [5]

У прикладі розглядається специфіка великої компанії, система контролінгу в якій є надзвичайно диференційованою. Така система контролінгу в компанії середніх розмірів навряд чи може бути реалізована хоча б через міркування рентабельності. Система контролінгу складається із чотирьох складових елементів - контролінгової філософії (цілей і принципів системи), інструментів контролінгу, організації контролінгу й процесу контролінгу. Метою системи контролінгу в компанії «Schering» є підвищення прозорості, що є, в свою чергу, передумовою побудови ефективної системи управління [4].

Висновки з проведеного дослідження. Контролінг - філософія й спосіб мислення керівників, орієнтовані на ефективне використання ресурсів і розвиток підприємства у довгостроковій перспективі. Концепція контролінгу протягом останніх 20 років піддавалася постійним удосконаленням. Сьогодні це функція управління, без якої неможливо уявити роботу жодної сучасної європейської компанії. В теорії і на практиці існують різні представлення про поняття контролінгу. Як правило, він ототожнюється з контролем. У той же час, поняття контролінг, на відміну від функцій контролю, представляє собою комплексну міжфункціональну концепцію управління, головною задачею якої є координація систем планування, контролю й інформаційного забезпечення. Контролер у певному змісті є «економічною совістю» підприємства.

Контролінг як процес і спосіб мислення виникає на перетині діяльності менеджера й контролера при їхній командній роботі. Система контролінгу включається в організаційну структуру підприємства. Вона містить у собі завдання контролінгу, організацію контролінгу й інструменти контролінгу.

Список використаної літератури:

1. Толкачева Е.В. Объект исследования контроллинга как научной дисциплины. Available at: www.gaap.ru.
2. Грамотенко О. Контроллинг (Что? Зачем? Кому? Как?). Available at: www.cfin.ru.
3. Зарубин С. Оперативный контроллинг // Журнал «Финансовый директор», №7, 2004.
4. Хорват П. Концепция контроллинга. – Альпина Бизнес Букс, 2005. –269с.
5. Хан Д. Планирование и контроль: концепция контроллинга / пер. с нем. – М.: Финансы и статистика, 1997. - 800с.

References:

1. Tolkacheva E.V. Ob'ekt yssledovanyia kontrollynha kak nauchnoi dystsyplyni. Available at: www.gaap.ru.
2. Hramotenko O. Kontrollynh. (Chto? Zachem? Komu? Kak?). Available at: www.cfin.ru.
3. Zarubyn S. Operatyvnii kontrollynh. Fynansovii dyrektor, №7, 2004.
4. Khorvat P. Kontseptsyia kontrollynha. – Alpyna Byznes Buks, 2005. –269s.
5. Khan D. Planyrovanye y kontrol: kontseptsyia kontrollynha. M.: Fynansi y statystyka, 1997. 800s.

Стаття надійшла до редакції 07.09.2020р.