

СИСТЕМА КОНТРОЛІНГУ У ВИЗНАЧЕННІ ВЕКТОРУ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА

THE SYSTEM OF CONTROLLING IN DETERMINING THE DIRECTION OF ENTERPRISE DEVELOPMENT

УДК 331.108.5

Пакуліна А.А.

к.е.н., доцент,
доцент кафедри економіки
Харківського національного університету
будівництва та архітектури

Кучеренко Д.М.

студентка
Харківський національний університет
будівництва та архітектури

Пакуліна Г.С.

аспірантка
Харківський національний університет
будівництва та архітектури

У статті обґрунтовано, що формування системи контролінгу сприяє ефективному управлінню діяльністю підприємства. Під час дослідження було вивчено взаємозв'язок контролінгу, планування, управлінського обліку, внутрішнього контролю та управління за відхиленнями підприємства. Виділено функції контролінгу підприємства, такі як збирання та систематизація інформації контролю якості виробничих процесів, координаційна, аналітична, стратегічна. Вибір конкретних методів повинен залежати від кінцевої мети та логічно пов'язаних підцілей за кожним напрямом діяльності бізнесу, зокрема мінімізації витрат, персоналу, часу на операції, максимізації обсягу виробництва, виручки, прибутку, підвищення рівня трудової дисципліни, зниження браку. На підставі інтеграції теорій поведінкової економіки та елементів контролінгу запропоновано концептуальний підхід до системи стратегічного контролінгу.

Ключові слова: контролінг, стратегічний контролінг, управління, сталий розвиток, підприємство.

В статье обосновано, что формирование системы контроллинга способствует эффективному управлению деятельностью предприятия. При исследовании была изучена взаимосвязь контроллинга, планирования, управленческого учета, внутреннего контроля и управления по отклонениям предприятия. Выделены функции контроллинга предприятия, такие как сбор и систематизация информации контроля качества производственных процессов, координационная, аналитическая, стратегическая. Выбор конкретных методов должен зависеть от конечной цели и логически связанных подцелей по каждому направлению деятельности бизнеса, в частности минимизации затрат, персонала, времени на операции, максимизации объема выпуска, выручки, прибыли, повышения уровня трудовой дисциплины, снижения брака. На основе интеграции теорий поведенческой экономики и элементов контроллинга предложен концептуальный подход к системе стратегического контроллинга.

Ключевые слова: контроллинг, стратегический контроллинг, управление, устойчивое развитие, предприятие.

The authors of the article proved that the formation of the controlling system contributes to the effective management of the enterprise. In the course of the study, the authors studied the relationship of enterprise controlling, planning, management accounting, internal control and management of deviations. The authors consider the modern system of financial accounting and management accounting as two parallel and interrelated elements. Only in the relationship, they contribute to the effective management of economic enterprise. This has a positive impact on management decision-making. Favorable conditions for the formation of the controlling system are caused by the development of innovative controlling technology. The achievement of the ultimate goal of the enterprise should be considered from the perspective of the rational performance of the basic functions of management. The controlling system should provide the owner with techniques. These techniques allow you to evaluate planning, organization, control, and motivation. The controlling system is involved in improving the competitiveness of the enterprise. When implementing the controlling system on the basis of the information received, the planned tasks of sales and investments of the enterprise are developed. The system of strategic controlling is based on monitoring the viability of the developed strategic plan. This creates an integrated information and consulting system for the timely detection of deviations and the necessary adaptation of the strategic plan and measures to achieve the goals to the permanent conditions of the business environment. The main functions of controlling the enterprise were identified. The main functions of controlling include the collection and systematization of information, quality control of production processes, coordination, analytical work, strategy development. Based on the integration of behavioral Economics theories and controlling elements, the authors propose a conceptual approach of strategic controlling system; determine the structural scheme and cyclical nature of management.

Key words: controlling, strategic controlling, management, sustainable development, enterprise.

Постановка проблеми. Система контролінгу визначає вектор розвитку підприємства. Система контролінгу є вкрай важливим фактором економічної безпеки підприємства в умовах геополітичних трансформацій. Будучи синтезом бухгалтерського обліку, внутрішнього контролю та економічного аналізу, контролінг реалізує функцію управління менеджментом, посідаючи особливе місце в управлінні його розвитком. Сприятливі умови формування системи контролінгу обумовлюються розвитком інноваційної технології контролінгу. Досягнення кінцевої мети підприємства необхідно розглядати з позиції раціонального виконання основних функцій менеджменту. Система контролінгу повинна забезпечити підприємця методиками, які дають змогу оцінити планування, організацію, контроль та мотивацію. Вибір конкретних методів повинен залежати від кінцевої

мети та логічно пов'язаних підцілей за кожним напрямом діяльності підприємства, зокрема мінімізації витрат, персоналу, часу на операції, максимізації обсягу виробництва, виручки, прибутку, підвищення рівня трудової дисципліни, зниження браку. Актуальність і складний характер розглянутих явищ склали підставу вибору теми проведеного дослідження.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Широке коло питань, присвячених проблемам розвитку контролінгу, досліджені в працях вітчизняних науковців, таких як В.Г. Герасимчук [1], С.Ф. Голов [2], І.Є. Давидович [3], О.О. Коковіхіна [4], Д.С. Лозовицький [5], С.Л. Пакулін [6; 7], М.С. Пушкар [8], О.В. Рябенков [9].

Постановка завдання. Метою статті є обґрунтування тези про те, що система контролінгу визначає вектор розвитку підприємства та є вкрай

важливим фактором його економічної безпеки в умовах геополітичних трансформацій.

Виклад основного матеріалу дослідження.

Визначаючи контролінг як управління стратегічною й оперативною діяльністю підприємства та його структурних підрозділів для забезпечення тривалого функціонування в складних економічних відносинах [8, с. 59], вважаємо, що необхідно актуалізувати його значення в самій системі управління підприємством. Причому доцільність системи контролінгу підприємства буде визначатися делегуванням відділам і службам функції управління, що сприяє досягненню максимального позитивного результату від його фінансово-господарської діяльності [9, с. 327]. Випереджальне управління сприяє появі можливості незалежного прийняття управлінських рішень, осмислення особистої відповідальності працівником, ефективному впровадженню системи контролінгу, активізації процесів змін, що вдосконалюють розвиток підприємства. Основна роль контролінгу полягає в інформаційно-консультаційному забезпеченні управління діяльністю підприємства. У зв'язку з цим в економічній літературі та практичній діяльності контролінг як інструмент управління діяльністю підприємства розмежовується відповідними напрямками, такими як стратегічні, оперативні, варіативні оптимізаційні, фінансові, виробничі, маркетингові, ресурсні, логічні, напрями бізнес-процесів. Відповідно до напрямку визначаються види контролінгу.

На виявлення цільової картини підприємства спрямований стратегічний контролінг, що оптимально поєднує зростання, розвиток та прибутковість фінансово-господарської діяльності. Стратегічний контролінг сприяє виробленню місії підприємства, визначенню ключових цільових показників фінансово-господарської діяльності підприємства, розробленню стратегії досягнення цільових показників діяльності та необхідних заходів для досягнення поставлених цілей. Система стратегічного контролінгу базується на методиці моніторингу життєздатності виробленого стратегічного плану за допомогою створення інтегрованої інформаційно-консультаційної системи своєчасного виявлення відхилень та необхідної адаптації стратегічного плану й заходів щодо досягнення намічених цілей до перманентних умов ділового середовища [10]. Оперативний контролінг визначає поточні цілі відповідно до стратегії розвитку підприємства. Досягаючи поточних цілей, підприємство поступово наближається до виконання своєї основної стратегічної цілі. За допомогою оперативного контролінгу здійснюється горизонтальне узгодження поточних цілей бізнес-процесів та бізнес-одиниць, інтегрованих із загальними поточними цілями підприємства.

Існує тісний взаємозв'язок між стратегічним та оперативним контролінгом, обумовлений їх як

прямою, так і зворотною взаємозалежністю. Система стратегічного контролінгу підприємства дає змогу визначити цілі та завдання на певний період для оперативного контролінгу. Оперативний контролінг фіксує швидкість досягнення поставлених стратегічних цілей, оцінюючи реалістичність та актуальність стратегічних цілей. До варіативного виду контролінгу вдаються під час вирішення питань вжиття позапланових заходів з перерозподілу та оптимізації ресурсів, здатних поліпшити ситуацію щодо досягнення поточних цілей підприємства. Поряд зі стратегічним та оперативним контролінгом на службу управління підприємством приходить варіативний контролінг, що регулює виконання оперативного плану. Варіативний контролінг – це система збирання, контролювання та аналізування інформації щодо оперативного перерозподілу ресурсів, здатних зробити істотний вплив на досягнення поточних цілей підприємства; процес регулювання виконання оперативного плану.

Проведений в ході дослідження теоретичний аналіз виявив, що єдиного розуміння терміна «контролінг» не існує. Метою функціонування системи контролінгу є підвищення раціональності прийнятих рішень та діяльності підприємства. Таким чином, постає питання обґрунтованості, що особливо актуально для бізнесу, де, як правило, підприємець одноосібно ухвалює рішення. У зв'язку з цим у поле нашого дослідження в умовах геополітичних трансформацій була включена галузь економіки, що вивчає вплив соціальних, когнітивних та емоційних чинників на прийняття економічних рішень, а саме поведінкова економіка.

Дослідження еволюції поглядів на контролінг показало відсутність теоретичної основи, застосовної до бізнесу. У класичних концепціях розглядається взаємодія менеджера й контролера, отже, основою є теорія агентських відносин. З одного боку, у зв'язку з розвиненою організаційною структурою в бізнесі не спостерігається зіткнення інтересів власників та менеджменту, керівництва та підлеглих. З іншого боку, згідно з положеннями поведінкової економіки, в будь-якій людині співіснують дві протилежні системи мислення, а саме автоматична й аналітична. Таким чином, аналітична система підприємця в умовах геополітичних трансформацій повинна бути контролером, що відстоює інтереси підприємства.

Далі особливо гостро постає питання обґрунтованості прийняття тих чи інших рішень під час управління малим підприємством. В цьому разі контролінг є системою, спрямованою на підвищення об'єктивності, як наслідок, раціональності під час управління підприємством. Контролінг є досить динамічною системою, основу якої становить причинно-наслідковий зв'язок. Використовуючи систему контролінгу, підприємство надає необхідний

рух факторам внутрішнього середовища, які за коштами своєчасної взаємодії з факторами зовнішнього середовища дають необхідні результати.

Облік специфіки бізнесу та когнітивної системи підприємця є важливим елементом системи контролінгу на підприємстві. Стратегічний контролінг починається з визначення стратегічних орієнтирів. Особливістю є те, що факторами в цьому разі є потенційні орієнтири керівника. Визначення починається з етапу оцінювання зовнішнього середовища з урахуванням позитивного й негативного впливу кожного фактору. Після цього визначається підсумковий вплив окремих факторів. Наступним етапом у процесі стратегічного контролінгу є розроблення прогнозу щодо передбачуваних змін зовнішнього середовища підприємства. Керівник підприємства перебуває в постійній взаємодії з внутрішнім та зовнішнім його середовищем. Виходячи з кожного сценарію, підприємець оцінює фактори майбутнього зовнішнього середовища. На підставі отриманих даних проводиться аналіз, виявляється, які фактори можуть сприятливо впливати, а які загрожують діяльності підприємства. Отже, в умовах геополітичних трансформацій можуть бути зроблені дії, що дають змогу в подальшому використовувати потенційні сприятливі фактори та зменшувати загрозу від негативних. Наступним етапом є оцінювання внутрішніх факторів підприємства. Результати аналізу сильних та слабких сторін є наслідком впливу зовнішнього середовища. За такого підходу поділ на слабкі й сильні сторони досить умовний. За різних комбінацій зовнішнього впливу з плином часу сильні сторони можуть виявитися згубними для підприємства, слабкі ж підтримати його. Третім етапом є зіставлення впливу зовнішнього середовища з урахуванням прогнозу на внутрішнє середовище підприємства в умовах геополітичних трансформацій. В результаті керівник отримує інформацію про позитивний потенціал розвитку підприємства та можливі втрати в майбутньому [11, с. 30]. Отриманий результат вказує на те, які сторони підприємства необхідно просто підтримувати, а які слід зміцнювати або розвивати. За підсумками аналізу потенційно найбільш сильної взаємодії внутрішнього та зовнішнього середовища керівник повинен за допомогою угруповання визначити найбільш значущий напрямок його руху [5, с. 78]. Він є стратегічним орієнтиром підприємства в умовах геополітичних трансформацій. Основоположними принципами під час пошуку стратегічних орієнтирів є простота аналізу, облік специфіки діяльності та метод абстрагування. У підсумку керівник підприємства отримує досить об'єктивну картину розвитку зовнішніх та внутрішніх факторів, що впливають на його діяльність. Звичайно, варто врахувати, що такий аналіз повинен проводити досить різнобічна,

інтелектуально розвинена й освічена людина. Описаний порядок дій передбачає встановлення деяких контрольних точок. Через певні проміжки часу менеджер отримує відносні показники цього положення факторів та передбачуваного майбутнього в умовах геополітичних трансформацій. Крім порівняння цих показників між собою, є можливим їх порівняння з показниками минулого періоду. Під час порівняння наявних положень можна відстежити ефективність виконання поставлених планів, завдань. Порівняння передбачуваного розвитку дає підґрунтя для оцінювання факторів. Отже, можна аналізувати й напрацьовувати статистичну базу взаємозалежності факторів, а також контролювати розвиток підприємства.

Визначення вектору розвитку підприємства є другим елементом системи контролінгу. Цей етап є самодостатнім та не зачіпає стратегічні орієнтири підприємця. Керівник повинен зрозуміти, чим має бути в його Орозумінні підприємство. Для цього перш за все необхідно визначити власні внутрішні компетенції підприємця. Залежно від багатьох факторів, зокрема виховання, досвіду, темпераменту, віку, люди можуть зовсім по-різному сприймати одну й ту ж інформацію, мати різні стилі поведінки. Таким чином, згідно з поведінковою економікою, людині необхідно зрозуміти свої сильні та слабкі сторони. Визначивши тип своєї поведінки, підприємець повинен співвідносити свої здібності з наявним станом речей в бізнесі. Шляхом аналізування своїх можливостей та займаного положення підприємця може визначити природні шляхи розвитку підприємства. Принциповими умовами тут має виступати раціональне використання сильних сторін підприємства, мінімальне підключення слабких сторін та їх подальше зміцнення.

Визначення кінцевих цілей підприємства та їх формалізація складають третій елемент системи контролінгу [12, с. 174]. Перш за все на цьому етапі необхідно провести зіставлення головної мети діяльності, а саме стратегічних орієнтирів та напрямів розвитку підприємства. Стратегічні орієнтири та вектор розвитку підприємства повинні органічно доповнювати один одного. Під час виявлення протиріч рекомендується повторити перший та другий етапи формування системи контролінгу підприємства. Під час збереження протиріччя слід переосмислити напрям розвитку. Це викликане тим, що стратегічний орієнтир як місія визначає головну мету й сенс існування підприємства, виступаючи гарантом розвитку в умовах геополітичних трансформацій. Наступним кроком для керівника підприємства є визначення цілей. Цілі в цьому разі підприємець отримує з аналізування вибраного шляху розвитку. Зробивши вибір, керівник отримує набір певних показників. Для отримання планових значень необхідно визначити кількісні дані за кожним показником нині. Отримавши фактичні

значення, підприємець має встановити планові та їх контрольні значення за вибраним горизонтом планування підприємства. В цьому разі показниками є розрахункові коефіцієнти, що відображають певні економічні аспекти діяльності підприємства в умовах геополітичних трансформацій. Завершальним етапом є оцінювання допустимих відхилень за кожним плановим показником. Таким чином, керівник отримує основну мету руху підприємства й підцілі з конкретними кількісними показниками. Рух до стратегічного орієнтиру за вибраним вектором має бути пов'язаний та оформлений у вигляді проекту.

Аналіз причинно-наслідкових зв'язків є одним з основних принципів контролінгу на підприємстві. У зв'язку з цим завершальним елементом системи контролінгу є аналіз «план-факт». Задля розрахунку необхідних економічних показників керівник підприємства повинен організувати систему збирання та оброблення необхідної інформації. Після підготовчих дій першим етапом проведення аналізу «план-факт» є періодичний моніторинг фактичних значень прийнятих показників підприємства. Контрольні точки за горизонтом планування підприємств визначає самостійно. Наступним етапом керівник повинен порівняти контрольні планові та фактичні показники. Третім етапом підприємств повинен встановити причинно-наслідковий зв'язок відхилень. Коли відхилення незначні, рекомендується завершити цикл, а через певний час розпочати його заново. Під час оцінювання стратегічних орієнтирів та вектору розвитку підприємства нами не рекомендується проводити дослідження на підставі наявного матеріалу. Якщо відхилення значні, керівник підприємства повинен оцінити їх з допустимими відхиленнями, зрозуміти причину цих явищ. У результаті підприємств повинен прийняти рішення про доцільність руху заданим курсом, проаналізувати вибрані засоби досягнення цілей за розробленим проектом. Якщо орієнтири та вектор розвитку підприємства не змінюються, керівник повинен розробити комплекс коригувальних дій з урахуванням нових факторів, що вплинули на результат. При цьому результат може бути як незадовільним (тобто підприємств недооцінив частину факторів), так і таким, що перевищує очікування. Цикл управління плануванням і контролем має повторюватися на визначених керівником контрольних точках за горизонтом планування. Горизонт планування рекомендується прийняти рівним проектному.

В результаті використання системи контролінгу в умовах геополітичних трансформацій підприємство отримує низку переваг, таких як аналізування поведінки й прогноз зовнішнього середовища, формалізація абстрактних понять, планування й контроль розвитку підприємства, підвищення рівня обґрунтованості прийнятих рішень та раці-

ональності його діяльності. Таким чином, система контролінгу дає змогу перейти на новий рівень розвитку підприємства та зміцнити позиції підприємства у довгостроковій перспективі в умовах геополітичних трансформацій. Контролінг є інноваційним управлінським інструментом, який забезпечує ефективний розвиток підприємства. Під час проведеного дослідження нами були розглянуті умови формування сучасної системи контролінгу, надано цілісне уявлення про сутність цього інноваційного управлінського інструмента, а також виявлена специфіка його застосування й розвитку в суспільстві знань на базі інформаційних технологій та системної комп'ютеризації в умовах геополітичних трансформацій.

Розвиток світової економіки, збільшення темпів науково-технічного прогресу, посилення конкуренції та вимог ринку поставили перед суспільством необхідність вирішення завдання побудови економіки інновацій, орієнтованої на постійні нововведення, новітні технології. У таких умовах зросла роль менеджменту інновацій, а його з'єднання з можливостями інформаційних технологій зумовило формування сучасної системи контролінгу підприємства.

Склались такі умови для впровадження контролінгу, як посилення уваги керівництва підприємств до питань стратегічного планування та управління, постійного впровадження інновацій; поява потреби в безперервному відстеженні змін, що відбуваються як у зовнішньому, так і у внутрішньому середовищах; необхідність науково обґрунтованої системи дій, яка зможе забезпечити виживаність підприємства та подолання кризових ситуацій.

Служби контролінгу українських та зарубіжних компаній створюються як інноваційні системи замість застарілих. Практика застосування контролінгу свідчить про те, що без його інструментарію на даному етапі розвитку економіки неможливо витримувати конкуренцію з тими підприємствами, які його успішно застосовують. Служби контролінгу забезпечують системне збирання, оброблення та аналізування інформації по всіх підрозділах підприємства, визначають її відповідність прийнятій стратегії розвитку, готують конструктивні пропозиції для керівництва щодо ефективного вирішення проблем, які виникли у встановлені плани терміни.

На підприємствах України існують окремі елементи контролінгу, такі як інформація, контроль, управлінський облік, які часто не поєднані в цілісну систему контролінгу. Це пов'язане з відсутністю в країні єдиної та чітко сформульованої концепції формування й розвитку контролінгу, недостатком фахівців в цій галузі, недостатком інформації та пропаганди контролінгу й недооцінкою його ефективності багатьма керівниками підприємств. Застосовується сучасний інструментарій інформаційної підтримки бізнесу, включаючи

модельні, статистичні та економетричні методи, інформаційні технології, що забезпечують прийняття оптимальних управлінських рішень, які підвищують ефективність практичного використання механізму контролінгу.

Умови невизначеності, в які часто потрапляють підприємства, пов'язані з недостатньою або неповною інформацією для розроблення та прийняття ефективного управлінського рішення й нормального оперативного управління, тому необхідно створити інформаційну базу або спеціальний інструмент управління, який дасть змогу своєчасно виявити несприятливі ситуації всередині підприємства, а також причини, що викликали цю ситуацію, забезпечувати інформацією керівника, поставити перед ним цілі. Як наслідок, з'явиться можливість прогнозувати зміну стану речей на підприємстві. Одним з таких інструментів є контролінг.

В умовах геополітичних трансформацій контролінг є основним постачальником інформації для управління підприємством. Він, перебуваючи на перетині обліку, аналізування, інформаційного забезпечення, контролювання й координації, орієнтує зусилля підприємства на досягнення поставлених цілей, пов'язуючи воєдино всі функції управління, інтегруючи та координуючи їх. Водночас контролінг не підміняє управління підприємством, а лише переводить його на якісно новий рівень, будучи своєрідним механізмом саморегулювання. Контролінг забезпечує системне управління підприємствами на довгостроковій основі, включаючи координацію управлінської діяльності з досягнення цілей в рамках комплексної інформаційної системи та єдиного інформаційного простору для підтримки управлінських рішень.

Контролінг в сучасних умовах геополітичних трансформацій є механізмом інформаційного та аналітичного забезпечення інноваційного менеджменту необхідними системними відомостями в будь-яких просторових масштабах. В умовах інформаційних технологій контролінг може виступати принципово новим інструментом інноваційного менеджменту. Незважаючи на те, що механізм дії контролінгу, особливості його функціонування повністю не вивчені й не розкриті, не закріпилась чітка термінологічна визначеність, можна сказати, що контролінг – це один з найбільш ефективних управлінських інструментів сучасної економіки, що забезпечує стійкий розвиток соціально-економічних систем в умовах геополітичних трансформацій.

Висновки з проведеного дослідження. На основі проведеного дослідження можна зробити такі висновки.

1) На підприємстві контролінг доцільно представляти у вигляді цілісної системи, що охоплює три взаємопов'язаних частини, а саме стратегічний, оперативний та варіативний контролінг. Їх основною метою є орієнтація системи управ-

ління підприємством на успішну реалізацію як стратегічних, так й оперативних цілей. Цілі та завдання оперативного контролінгу визначає стратегічний контролінг.

2) Контролінг є інноваційним управлінським інструментом, який забезпечує економічну безпеку підприємства.

3) Сприятливі умови формування системи контролінгу в умовах геополітичних трансформацій обумовлюються розвитком інноваційної технології контролінгу. Необхідність формування системи контролінгу керівниками підприємства обґрунтована також тим, що контролінг активно допомагає їм вирішувати питання конкурентоспроможності керованих ними об'єктів, оскільки впровадження системи контролінгу забезпечує практичну реалізацію всіх функцій менеджменту, отже, бере участь у підвищенні його конкурентоспроможності в умовах геополітичних трансформацій. За допомогою впровадження системи контролінгу на підставі отриманої інформації розробляються планові завдання обсягів продажу та інвестицій. Контролінг сприяє координації окремих планів за часом та їх змістом.

4) На підставі інтеграції теорій поведінкової економіки та елементів контролінгу нами запропоновано концептуальний підхід до системи стратегічного контролінгу, визначено структурну схему та циклічний характер управління. Як наслідок, виділені основні завдання системи контролінгу, такі як методична підтримка у виявленні, формалізації стратегічних орієнтирів, вектору розвитку та цільових показників, їх діагностика, коригування діяльності задля зниження невизначеності простору орієнтування, підвищення обґрунтованості прийняття рішень, отже, сталого зростання результативності діяльності підприємства. Проведене дослідження дає змогу перейти до наступного етапу роботи, а саме дослідження підприємницького середовища та розроблення методик для реалізації завдань системи контролінгу з урахуванням специфіки підприємства.

БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:

1. Герасимчук В.Г. Стратегічне управління підприємством. Графічне моделювання : навчальний посібник. Київ : КНЕУ, 2000. 360 с.
2. Голов С.Ф. Управлінський облік. Київ : Лібра, 2003. 704 с.
3. Давидович І.Є. Контролінг. Київ : Центр навчальної літератури, 2008. 552 с.
4. Коковіхіна О.О., Семенюта А.В. Фінансове моделювання як метод фінансового контролінгу на підприємствах залізничного транспорту. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2012. № 37. С. 197-201.
5. Лозовицький Д.С. Контролінг. Львів : ЛьвДУВС, 2012. 310 с.

6. Пакулин С.Л., Феклистова И.С., Цыпкин Ю.А. Использование инструментов контроллинга для повышения эффективности реформирования жилищно-коммунального хозяйства муниципального образования *Дослідження з економіки у 2018 році* : матеріали XV міжнародної науково-практичної конференції (2 лютого 2018 р., м. Краматорськ). Вінниця : Нілан-ЛТД, 2018. С. 77–78.

7. Пакулін С.Л., Пакуліна А.А. Управління сталим розвитком сучасного підприємства. *Traektoriâ Nauki*. 2016. № 3 (8). URL: <http://pathofscience.org/index.php/ps/article/view/50> (дата звернення: 07.05.2019).

8. Пушкар М.С., Пушкар Р.М. Контролінг – інформаційна підсистема стратегічного менеджменту : монографія. Тернопіль : Карт-бланш, 2004. 370 с.

9. Рябенков О.В., Височина А.В. Роль та значення системи контролінгу в процесі стратегічного управління. *Бізнес-інформ*. 2012. № 9. С. 326–329.

10. Євсєєва О.О. Формування державної політики стратегічного розвитку територій України в умовах євроінтеграції і глобалізації. *Traektoriâ Nauki*. 2016. № 3 (8). URL: <http://pathofscience.org/index.php/ps/article/view/121/131> (дата звернення: 07.05.2019).

11. Pakulina A.A., Pakulin, S.L., Pakulina H.S. Rational organization of financial controlling systems at the enterprise. *Universum View 4* : матеріали міжнародної науково-практичної конференції (4 листопада 2018 р., м. Полтава). Вінниця : Нілан-ЛТД, 2018. С. 29–32.

12. Боярко І.М. Теоретико-методологічні аспекти стратегічного фінансового контролінгу. *Проблеми та перспективи ринково-орієнтованого управління підприємствами: теорія, методологія, практика*. Київ ; Кривий Пир : СТПРЕС, 2015. С. 171–183.

REFERENCES:

1. Herasymchuk V.H. (2000). *Stratehichne upravlinnia pidpriemstvom. Hrafichne modeliuвання : navchalnyi posibnyk* [Strategic management of the enterprise. Graphical modeling]. Kiev : KNEU (in Ukrainian).

2. Holov S.F. (2000). *Upravlinskyi oblik* [Management accounting]. Kyiv : Libra (in Ukrainian).

3. Davydovych I.Ye. (2008). *Kontrolinh* [Controlling]. Kyiv : Centre for educational literature (in Ukrainian).

4. Kokovikhina O.O., Semeniuta A.V. (2012). Finansove modeliuвання yak metod finansovoho kontrolinhu na pidpriemstvakh zaliznychnoho transportu [Financial modeling as a method of financial controlling at railway transport enterprises]. *Visnyk ekonomiky transportu i promyslovosti* [Bulletin of transport and industry Economics], no. 37, pp. 197–201 (in Ukrainian).

5. Lozovytskyi D.S. (2012). *Kontrolinh* [Controlling]. Lviv : LvDUVS (in Ukrainian).

6. Pakulin S.L., Feklistova I.S., Tsyppkin Yu.A. (2018). Ispol'zovanie instrumentov kontrollinga dlya povysheniya effektivnosti reformirovaniya zhilishchno-kommunal'nogo khozyaystva munitsipal'nogo obrazovaniya [The use of controlling tools to improve the efficiency of reform of housing and communal services of the municipality]. Proceedings of the XV international scientific and practical conference "Economic research in 2018" (February 2, 2018, Kramatorsk), Vinnitsa : Nylan-LTD, 2018, pp. 77–78 (in Russian).

7. Pakulin S.L., Pakulina A.A. (2016). Upravlinnia stalym rozvytkom suchasnoho pidpriemstva [Management of sustainable development of a modern enterprise]. *Traektoriâ Nauki* [Path of Science] (electronic journal), no. 3 (8). Available at: <http://pathofscience.org/index.php/ps/article/view/50> (accessed: 7 May 2019) (in Ukrainian).

8. Pushkar M.S., Pushkar R.M. (2014). *Kontrolinh – informatsiina pidsystema stratehichnoho menedzhmentu : monohrafiia* [Controlling – information subsystem of strategic management]. Ternopil : Carte Blanche (in Ukrainian).

9. Riabenkov O.V., Vysochyna A.V. (2012). Rol ta znachennia systemy kontrolinhu v protsesi stratehichnoho upravlinnia [The Role and importance of the controlling system in the process of strategic management]. *Biznes-inform*. [Business-inform]. no. 9, pp. 326–329.

10. Ievsieieva O.O. (2016). Formuvannia derzhavnoi polityky stratehichnoho rozvytku terytorii Ukrainy v umovakh yevrointehratsii i hlobalizatsii [Formation of the state policy of strategic development of the territories of Ukraine in the conditions of European integration and globalization]. *Traektoriâ Nauki* [Path of Science] (electronic journal), no. 3 (8). Available at: <http://pathofscience.org/index.php/ps/article/view/50> (accessed: 7 May 2019) (in Ukrainian).

11. Pakulina A.A., Pakulin, S.L., Pakulina H.S. (2018). Rational organization of financial controlling systems at the enterprise. Proceedings of the international scientific and practical conference "Universum View 4" (November 4, 2018, Poltava), Vinnitsa : Nylan-LTD, 2018, pp. 29–32 (in Russian).

12. Boiarko I.M. (2015). Teoretyko-metodolohichni aspekty stratehichnoho finansovoho kontrolinhu [Theoretical and methodological aspects of strategic controlling]. *Problemy ta perspektyvy rynkovo-orientovanoho upravlinnia pidpriemstvamy: teoriia, metodolohiia, praktyka* [Problems and prospects of market-oriented enterprise management: theory, methodology, practice], Kyiv ; Kryvyi Rih : STPRES, pp. 171–183 (in Ukrainian).

Pakulina Alevtyna

Candidate of Economic Sciences, Associate Professor,
Senior Lecturer at Department of Economics
Kharkov National University of Civil Engineering and Architecture

Kucherenko Daria

Student

Kharkov National University of Civil Engineering and Architecture

Pakulina Hanna

Postgraduate Student

Kharkov National University of Civil Engineering and Architecture

THE SYSTEM OF CONTROLLING IN DETERMINING THE DIRECTION OF ENTERPRISE DEVELOPMENT

The purpose of the article. The authors of the article proved that the formation of the controlling system contributes to the effective management of the enterprise.

Methodology. The author uses a variety of methodological tools. The tools include methods of analysis, generalization, design, statistical methods.

Results. In the course of the study, the authors studied the relationship of enterprise controlling, planning, management accounting, internal control and management of deviations. The authors consider the modern system of financial accounting and management accounting as two parallel and interrelated elements. Only in the relationship, they contribute to the effective management of economic enterprise. This has a positive impact on management decision-making. Favorable conditions for the formation of the controlling system are caused by the development of innovative controlling technology. The achievement of the ultimate goal of the enterprise should be considered from the perspective of the rational performance of the basic functions of management. The controlling system should provide the owner with techniques. These techniques allow you to evaluate planning, organization, control, and motivation. The choice of specific methods should depend on the ultimate goal and logically related sub-goals for each business activity. Such goals are to minimize costs, personnel, time for operations, maximize the volume of output, revenue, profit, increase the level of labor discipline, and reduce marriage.

The need for the formation of the controlling system by the managers of the enterprise is justified by the following fact. Controlling actively helps enterprise managers to solve issues of competitiveness. Implementation of the controlling system ensures the practical implementation of all management functions. The controlling system is involved in improving the competitiveness of the enterprise. When implementing the controlling system on the basis of the information received, the planned tasks of sales and investments of the enterprise are developed. Controlling contributes to the coordination of individual plans on time and content. The main role of controlling is information and consulting support of enterprise activity management. The system of strategic controlling is based on monitoring the viability of the developed strategic plan. This creates an integrated information and consulting system for the timely detection of deviations and the necessary adaptation of the strategic plan and measures to achieve the goals to the permanent conditions of the business environment. The conceptual approach of controlling for enterprises is a symbiosis of management system and methods of supporting this system.

Practical implications. The main functions of controlling the enterprise were identified. The main functions of controlling include the collection and systematization of information, quality control of production processes, coordination, analytical work, strategy development.

Value/originality. Based on the integration of behavioral Economics theories and controlling elements, the authors propose a conceptual approach of strategic controlling system; determine the structural scheme and cyclical nature of management.