

КОНТРОЛІНГ У СИСТЕМІ ПРИЙНЯТТЯ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ

CONTROLLING IN THE SYSTEM OF ADMINISTRATIVE MANAGEMENT SOLUTIONS

У статті визначено сутність контролінгу на підприємстві, доведено його ефективність у системі прийняття управлінських рішень, розглянуто основні функції та завдання контролінгу підприємства, основні сфери роботи підприємства та характерні для них види контролінгу. Наведено приклад використання інструментарію оперативного контролінгу, а також розглянуто загальні принципи управління, які повинні ухвалювати та дотримуватися їх під час прийняття управлінських рішень. Зокрема, запропоновано механізм прийняття управлінських рішень за інформаційно-аналітичної підтримки системи контролінгу, що має сприяти інтенсифікації запровадження інноваційної моделі розвитку у вітчизняній промисловості. Актуалізовано потребу впровадження системи контролінгу на підприємствах України. Доведено, що на створення самостійної системи контролінгу необхідно орієнтувати середні і великі підприємства зі складною внутрішньою організаційною структурою.

Ключові слова: управлінське рішення, раціональність, ірраціональність, класичний підхід, концепція граничної раціональності, інноваційність, соціально-психологічний підхід, оптимізація, консалтинг.

В статье определена сущность контроллинга на предприятии, доказана его

эффективность в системе принятия управленческих решений, рассмотрены основные функции и задачи контроллинга предприятия, основные сферы деятельности предприятия и характерные для них виды контроллинга. Приведен пример использования инструментария оперативного контроллинга, а также рассмотрены общие принципы управления, которые должны учитывать и соблюдать при принятии управленческих решений. В частности, предложен механизм принятия управленческих решений по информационно-аналитической поддержке системы контроллинга, что должно способствовать интенсификации внедрения инновационной модели развития в отечественной промышленности. Актуализирована необходимость внедрения системы контроллинга на предприятиях Украины. Доказано, что на создание самостоятельной системы контроллинга необходимо ориентировать средние и крупные предприятия со сложной внутренней организационной структурой.

Ключевые слова: управленческое решение, рациональность, иррациональность, классический подход, концепция предельной рациональности, инновационность, социально-психологический подход, оптимизация, консалтинг.

УДК 334.02

Суханова А.В.

к.е.н., доцент кафедри виробничого та інвестиційного менеджменту
Національний університет біоресурсів і природокористування України

The article defines the essence of controlling in the enterprise, confirms its efficiency in the system of making managerial decisions, examines the main functions and tasks of enterprise control, the main directions of the enterprise activity and types of control, which are characteristic for them. An example is given of the use of operational control tools, as well as general management principles that need to be taken into account and adhered to when making managerial decisions. In particular, the mechanism of making managerial decisions for the information-analytical support of the control system, which should facilitate the introduction of an innovative model of development in the domestic industry, is proposed. The need to introduce a management system at Ukrainian enterprises has been updated. It has been proved that the creation of an independent control system requires the targeting of medium and large enterprises with a complex internal organizational structure. One of the main tasks and responsibilities of the manager-manager is the adoption of timely and effective management decisions, and therefore an important task of the employees of the control system is timely, objective and, if possible, the most complete information support of this process, as well as the development and analysis of alternative options for managerial decisions. But, unfortunately, for today the issue of organization at Ukrainian enterprises is solved individually for each enterprise, taking into account the specifics and scope of its activities. In most cases, controlling functions are performed by a chief accountant or an economist, which impedes the performance of their direct duties. Taking into account the experience of countries where the control system has long been used and developed, the maximum effect is achieved when organizing the management system as a separate structural unit. Due to the complexity and diversity of management decision-making processes, there are a number of approaches to their study, analysis and information provision. Depending on which approach is used, the role of controlling as a support system for making managerial decisions also changes.

Key words: managerial decision, rationality, irrationality, classical approach, concept of marginal rationality, innovation, socio-psychological approach, optimization, consulting.

Постановка проблеми. Нині ефективне управління підприємством вимагає створення нової інформаційної системи, яка б забезпечувала якісні, надійні та своєчасні дані для прийняття керівниками управлінських рішень. У час нестабільної економічної ситуації в країні важливим є вихід із кризових явищ з мінімальними затратами. Саме це привело до підвищення ролі контролінгу як складової системи управління підприємством. Більшість учених ідентифікує контролінг із системою економічного керування підприємством та розуміє його як такий, що знаходиться на перетині різних функцій управління і сфер діяльності підприємства.

Аналіз останніх досліджень і публікацій.

Питанням контролінгу присвячені праці таких західних учених-економістів, як І. Ансофф, Ю. Вебер, А. Дайле, Е. Майєр, М. Мескон, Р. Манн, Г. Піч, М. Постер, Т. Райхман, К. Серфлінг, Х. Фольмут, Д. Хан, К. Хомбург, П. Хорват, У. Шеффер, Б. Шрайт, а також учені-економісти України, зокрема: О. Амоша, С. Аптекар, О. Ананькін, В. Анташов, І. Балабанов, О. Благодатний, М. Білуха, С. Голов, Т. Головін, Г. Губерна, Н. Гладких, С. Голов, С. Данілочкін, Н. Данілочкіна, Ю. Лисенко, Ю. Макогон, Л. Попова, М. Пушкар, В. Савчук, Г. Семенов,

В. Сопко, Л. Сухарева, О. Терещенко, М. Чумаченко, Н. Шульга, Е. Уткін та ін.

Постановка завдання. Основною метою статті є розглянути можливості використання концепцій контролінгу у системі управління вітчизняних підприємств. Обґрунтувати підхід та можливості здійснення контролінгових функцій на базі наявних функціональних підсистем менеджменту для забезпечення стратегічного розвитку системи управління підприємством.

Виклад основного матеріалу дослідження. З розвитком компанії власник усе частіше задає собі питання, як керувати нею, коли в структурі вже не один і не два бізнеси, коли чисельність персоналу росте, коли обороти постійно збільшуються, конкуренція підвищується, а рентабельність знижується. Більшість керівників на цьому етапі починають цікавитися темою контролінгу, яка все частіше обговорюється українськими підприємцями. Тож необхідно розібратися, що являє собою контролінг у системі управління. Нестабільність як зовнішніх (інтернаціоналізація економічного життя, загострення конкуренції на внутрішніх і світових ринках і ін.), так і внутрішніх (обсяги виробництва, заборгованість по зарплаті, пошук надійних партнерів і постачальників) чинників, висувають додаткові вимоги до управління бізнесом підприємства. Як наслідок цього – пошук більш нових та досконаліх систем управління, що забезпечують гнучкість і надійність функціонування підприємства. А це передбачає вироблення механізмів координації і контролю всередині системи управління. Ефективність менеджменту визначається якістю інформаційного забезпечення, що передбачає істотні зміни в ньому. Ці зміни можна повною мірою визначити як необхідність організації контролінгу в управлінні мікроекономікою.

Контролінг – нова концепція інформації й управління, що забезпечує підтримку внутрішнього балансу підприємства шляхом формування інформації про витрати і прибутки надання її керівництву для прийняття оптимальних управлінських рішень [1]. Контролінг досить широко використовується в практиці західних підприємств і приносить відчутні результати. В управлінні вітчизняними підприємствами він не знаходить належного застосування, насамперед внаслідок того, що потреба в ньому часто перевищує знання, що є в цій галузі.

Найважливіший аспект роботи будь-якого керівника – ухвалення управлінських рішень, а тому важливим завданням системи контролінгу є підтримка прийняття управлінських рішень.

Основною метою контролінгу є отримання даних, їх обробка і трансформація в інформацію для управління та прийняття рішень.

Управлінська діяльність охоплює збирання інформації, аналіз зібраної інформації і на основі результатів аналізу прийняття управлінських

рішень – що також є головним завданням всієї діяльності контролінгу на підприємстві.

А основною метою контролінгу в умовах підприємства є формування у менеджерів сучасних вимог із концептуальних основ управління підприємством на базі інтегрування, координування та спрямування діяльності різних служб та підрозділів підприємств на досягнення оперативних і стратегічних цілей. А звідси – сутність контролінгу в системі управлінських рішень важлива, і вимоги контролінгу в систему управління повинні використовуватися постійно.

Служба контролінгу повинна [2]:

- забезпечити взаємозв'язок контролінгу з функціями управління підприємством;
 - мобілізувати на підприємстві функціонування центрів витрат, прибутку, виручки, інвестицій;
 - проводити аналіз витрат на виробництво;
 - на основі результатів контролінгу розробляти заходи і підготовляти управлінські рішення, спрямовані на покращення підприємницької діяльності.
- З погляду контролінгу управлінське рішення – це [2]:
- основний засіб впливу суб'єкта на об'єкт управління;
 - сукупний результат творчого процесу суб'єкта та дій колективу об'єкта управління з вирішення конкретної ситуації, що виникла у зв'язку з функціонуванням системи;

– соціальний акт, що організовує і спрямовує в певне русло діяльність колективу та виконує роль засобу, який сприяє досягненню цілей, поставлених перед колективом.

Характеристика сутності управлінського рішення дає можливість повніше уявити собі його роль і місце в процесі управління не тільки в масштабі окремого виробничого об'єкта, а й на вищих рівнях – на рівні регіону, галузі та економіки країни загалом. Значення науково обґрунтованих управлінських рішень як засобу, що забезпечує ефективне функціонування й розвиток виробничих об'єктів, досягнення поточних і перспективних цілей на всіх рівнях управління, важко переоцінити.

У процесі розроблення та прийняття управлінських рішень слід ураховувати також необхідність дотримання загальних принципів управління. Найважливіші з них такі [3]:

1. Оптимальний розподіл функціональних обов'язків працівників апарату управління.
2. Раціональне делегування повноважень і відповідальності.
3. Єдиноначальність та колегіальність управління.
4. Конкретність та індивідуальність відповідальності.
5. Оперативність керівництва.
6. Ефективність управління.
7. Науковий характер управління.

Слід особливо наголосити на оперативності керівництва за сучасних умов. Економічний аналіз

діяльності підприємства народжувався як аналіз офіційної звітності, причому починався він з аналізу балансу підприємства. Результатом такого аналізу була аналітична записка. У міру зростання обсягів виробництва і прискорення динаміки всіх суспільних процесів усе більше зростала потреба в оперативних рішеннях. Через це у 60-ті роки виник оперативний економічний аналіз. Ним користуються для виявлення відхилень у процесі виробництва для негайного прийняття рішень. З допомогою комп'ютерної техніки оперативний аналіз можна здійснити безпосередньо в процесі виконання операцій.

Відповідно до загальних принципів управління, управлінське рішення має відповідати певним вимогам, а саме [4]:

1) бути науково обґрунтованим, тобто формуватися з урахуванням об'єктивних закономірностей – тих технологічних, економічних, організаційних особливостей об'єкта, вплив на діяльність якого справлятиме рішення;

2) бути цілеспрямованим, тобто точно відповідати цілям, які поставлені перед об'єктом управління або перед його окремим підрозділом;

3) бути оптимальним, тобто забезпечувати такий варіант рішення, який би відповідав економічному критерію ефективності – одержанню максимальних результатів із найменшими витратами за дотримання всіх інших аспектів управлінського процесу;

4) бути повністю оформленим, тобто містити вичерпні визначення конкретних способів здійснення завдання, потрібних ресурсів, строків виконання, складу виконавців, порядку їхньої взаємодії, правомірності документів;

5) бути кількісно та якісно визначеним, тобто обов'язково містити конкретні кількісні показники і математичні розрахунки. Щодо результатів здійснення рішення, а також детальний якісний опис тих його аспектів, які не можуть бути виражені кількісно;

6) бути комплексним, тобто враховувати всі аспекти управління;

7) бути правомірним, тобто не суперечити чинним законам, відомчим наказам, нормам, стандартам, інструкціям та іншим нормативним документам;

8) бути своєчасним, тобто вкладатися в заздалегідь визначені строки підготовки, доведення рішень до конкретних виконавців та контролю їх виконання;

9) бути гнучким, тобто негайно реагувати на зміни кон'юнктури, економічного оточення.

Дотримання всіх вимог, які ставляться до управлінських рішень, є необхідним для забезпечення їхньої конкретності, належної інформативності, а також для чіткого розподілу обов'язків щодо їх виконання. Якщо управлінське рішення відповідає вимогам, тоді забезпечується можли-

вість його виконання та здійснення цілей управління об'єктом.

Класифікація управлінських рішень – це процес, що дає змогу впорядкувати їх і виявити загальні закономірності та характерні особливості, властиві окремим їх різновидам.

Для класифікації проблем і пов'язаних із ними рішень принципове значення має їхнє віднесення до стандартних (рутинних) проблем, яким відповідають запрограмовані рішення, і нестандартних (творчих) проблем, яким більше відповідають рішення незапрограмовані.

Найбільш складними проблемами, як показує досвід, є неструктуровані проблеми, що виникають тоді, коли неясна сама їхня сутність, а цілі є невизначеними, альтернативи їх досягнення потребують пошуку, при цьому критерії оцінки неоднозначні й одночасно суперечливі. У рішенні таких проблем найбільш важливу роль можуть відігравати суб'єктивні судження керівників і кваліфікованих спеціалістів-експертів [5].

Внаслідок складності та різноманітності процесу прийняття управлінських рішень є певна множина (безліч) підходів до їх вивчення. Залежно від того, який підхід використовується, змінюється і роль контролінгу як системи підтримки прийняття управлінських рішень.

Усі наявні підходи до вивчення процесу прийняття економічних рішень можна умовно представити у вигляді точок, розташованих на прямій між двома полюсами. З одного боку – абсолютна раціональність, орієнтація переважно на математичні категорії, з іншого – абсолютна ірраціональність, сильний акцент на соціальні або психологічні категорії.

Під час прийняття управлінського рішення необхідно дотримуватися таких підходів [6]:

- класичного (раціонального);
- принципу обмеженої (граничної) раціональності;
- принципу ефективного управління;
- принципу соціально-психологічного (соціального) підходу.

Процес прийняття (ухвалення) рішень із позиції класичного підходу полягає у забезпеченні певної процедури виконання обов'язкових дій:

- діагностика (вивчення) проблеми;
- виявлення обмежень та визначення альтернативи;
- прийняття рішень;
- контроль за виконанням рішення.

Основні постулати (положення) класичного (раціонального) підходу [6]:

- Прийняття (ухвалення) рішення є раціональним процесом, орієнтованим на досягнення заздалегідь відомої мети.

– Є стійка повна і несуперечлива система переваг, яка робить вибір між альтернативами однозначним.

– Всі доступні альтернативи відомі (тобто має місце ситуація визначеності або відомий повний спектр подій та їхньої ймовірності).

– Складність процедури прийняття (ухвалення) рішення не принципове: головне – досягнення правильного результату.

Роль контролінгу за раціонального підходу полягає у представленні (наданні) максимально повної і точної інформації, в розрахунку показників, знаходженні оптимальності (оптимуму).

Усередині раціонального підходу є кілька теорій, що пояснюють прийняття управлінських рішень: розроблення стратегії (SWOT-аналіз), планування стратегії (за Ансоффом), позиціонування (за Портером).

Найбільш проста з цих теорій – розроблення (design) стратегії – була запропонована в 50-х роках у перших працях стратегічного менеджменту. Відповідно до цієї теорії прийняття управлінських рішень – контрольований, свідомий, а не інтуїтивний процес (при цьому модель ухвалення управлінського рішення проста й слабо формалізована). Готових рецептів, на думку прихильників цієї теорії, немає: кожне рішення приймають із урахуванням специфіки конкретної ситуації. Практичний додаток до цієї теорії – методика SWOT-аналізу, що широко використовується в системі контролінгу.

Логічним продовженням теорії розробки стратегії стала теорія планування стратегії, що розглядає прийняття управлінських рішень із позицій системного аналізу, кібернетики, дослідження операцій. Яскравим представником цієї школи став Й. Ансофф. Відповідно до теорії планування стратегії, прийняття управлінських рішень повинно бути контрольованим, свідомим і формалізованим процесом, у процесі якого застосовуються методи системного аналізу, розраховуються спеціальні комплексні показники (такі як комплексний показник конкурентного статусу підприємства та ін.). Результатом цього процесу є готове стратегічне рішення, що потім втілюється в плани, програми, бюджети. У межах цієї теорії контролінг займається, по-перше, проектуванням («конструюванням») самої процедури прийняття управлінських рішень на конкретному підприємстві; по-друге – розрахунком показників, що характеризують позитивні або негативні сторони кожного варіанта управлінського рішення; по-третє – пошуком оптимального рішення [7].

На початку 80-х років стала популярною теорія позиціонування, основна ідея якої полягає в існуванні готової, єдиної матриці для всіх стандартних ситуацій і стандартних рішень, а завдання керівника полягає у виборі «потрібної клітинки», «обчисленні» єдино правильного рішення. Практичними додатками цієї теорії є матриця БКГ, Матриця Мак-Кінзі та ін. Завданням контролінгу в

межах цієї теорії є головним чином оптимізація – «обчислення» управлінського рішення.

Підхід із погляду принципу обмеженої раціональності охоплює нескінчену послідовність взаємозалежних кроків; охоплює такі етапи, як діагностика проблеми; формування обмежень; визначення альтернатив; оцінка альтернатив; вибір альтернатив; реалізація: реальність здійснення рішення стає очевидною тільки після його здійснення.

Тобто процес прийняття рішень згідно з принципом обмеженої раціональності полягає у виконанні таких етапів, як [7]:

- виявлення потреби;
- визначення мети і формування набору критеріїв, що характеризує мінімально прийнятний варіант;
- пошук альтернатив (як правило, він проводиться в обмеженій, добре знайомій галузі; набір розглянутих альтернатив свідомо неповний);
- вибір варіанта, що забезпечує прийнятний варіант.

Основні постулати (положення) обмеженої раціональності ґрунтуються на тому, що «абсолютної раціональності» не буває [6]:

– Наявна в менеджера інформація про природу проблеми і можливі варіанти її рішення є неадекватною. Отримати більш точну і повну інформацію неможливо (зазвичай через відсутність грошей (коштів) або/і часу). Значна частина відомої інформації нерелевантна, а тому використання спрощених моделей дійсності цілком виправдано.

– Відома інформація сприймається перекошено. Людська пам'ять здатна утримувати лише обмежений обсяг інформації. Здатність людського розуму до правильного вибору оптимального варіанту дій обмежена.

– Менеджер намагається отримати не максимальний, а задовільний результат. Йому можуть бути відомі не всі альтернативи – досить, щоб йому був відомий хоча б один прийнятний варіант.

Відповідно до принципу обмеженої раціональності, основне завдання контролінгу – раціоналізація процесу прийняття управлінських рішень на основі використання методів прийняття рішень в умовах невизначеності. Головна відмінність цього підходу від класичного полягає в концентрації контролінгу не стільки на оптимізації, скільки на встановленні обмежень, що характеризують прийнятні варіанти.

Підхід із погляду принципу ефективного управління – забезпечення зниження управлінських витрат на одиницю виготовленої продукції і на одну гривню прибутку.

Постулати принципу ефективності управління засновані (ґрунтуються) на тому, що надлишкова (зайва) раціональність стримує інновації, приво-

дить до переоцінки значущості фінансів, не враховує неекономічні цілі підприємства. Тому керівник мусить: проявляти гнучкість; робити все відразу; експериментувати; діяти швидко; використовувати слабо формалізовані системи.

У межах цього підходу контролінг здебільшого використовує моделі прийняття рішень в умовах невизначеності, тому підвищується роль моніторингу, попереднього контролю, тоді як завдання оптимізації відходить на другий план, тобто таке завдання перед контролінгом не ставиться.

Принцип соціально-психологічного підходу – поліпшення соціального стану працівників підприємства. Такий підхід ґрунтується на впливі свідомості людини і суспільних або людських відносин на процес прийняття рішень. Соціологи вивчають процес прийняття рішень як процес групової взаємодії. У межах соціального підходу є три основні групи теорій, що описують прийняття управлінських рішень (теорія політичної взаємодії, колективного навчання, корпоративної культури) [5].

Теорія політичної взаємодії вивчає процес прийняття управлінських рішень з погляду балансу сил та інтересів різних груп у межах колективу підприємства і в зовнішньому середовищі. Саме управлінське рішення розглядається насамперед як політичний крок, спрямований на зміцнення позицій певної групи. Особлива увага приділяється впливу референтних груп, розподілу ролей і статусів у групах, логіці формування блоків і коаліцій. У межах цієї теорії (концепції) основне завдання контролінгу – інтегруюче: він повинен забезпечити рух підприємства в напрямі поставлених загальних цілей [5].

Теорія колективного навчання підкреслює, що складність і динамічний характер зовнішнього і внутрішнього середовищ будь-якого підприємства в поєднанні з недоліком (недостатністю) інформації і досвіду перетворюють процес прийняття управлінських рішень у процес безперервного навчання для керівника і всього колективу. Таким чином, чіткої межі між ухваленням управлінського рішення і його реалізацією немає: обидва процеси взаємозалежні, взаємозумовлені і протікають одночасно [4].

Теорія корпоративної культури говорить про те, що в прийнятті управлінських рішень проявляється поведінка колективу співробітників як єдиного цілого. Таким чином, «живильним ґрунтом» для будь-якого управлінського рішення буде корпоративна культура – сукупність загальних для всіх співробітників підприємства переконань і відносин. Виділяють кілька рівнів корпоративної культури: поверхневий (корпоративна символіка), середній (переконання, відносини, правила, норми) і глибинний (цінності). Глибинні цінності відіграють важливу роль у виборі однієї з декількох можливих стратегій підприємства. Правила й

норми важливі для вибору тактичних заходів щодо реалізації стратегії [4].

Висновки з проведеного дослідження.

Отже, запропонований механізм прийняття управлінських рішень щодо діяльності підприємств із використанням контролінгового забезпечення є послідовністю етапів, операцій і процедур, що здійснюються за допомогою правильно прийнятих рішень. А тому різні ситуаційні сили впливу різних факторів різні, і саме цим визначається різниця підходів. Залежно від конфігурації факторів процес прийняття рішень може бути різним: систематичним, формалізованим (із «прорахунком варіантів») або інтуїтивним осяянням. Процес прийняття рішень може відбуватися як індивідуально, так і в колективній свідомості всього підприємства. Двигуном його можуть стати особистість керівника або організаційна культура, зовнішнє середовище.

БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:

1. Прокопенко О.В., Криворучко Л.Б. Економічна суть контролінгу, його місце в системі управління підприємством. Вісник СумДУ. Серія «Економіка». 2011. № 4. С. 27–34. URL: http://essuir.sumdu.edu.ua/bitstream/123456789/25419/1/Prokopenko_Kryvoruchko.pdf (дата звернення: 18.06.2019).
2. Маркіна І.А. Контролінг для менеджерів: навч. посіб. К.: «ЦУЛ», 2013. 304 с
3. Суханова А.В. Організація та робота служби контролінгу на підприємстві. Наукові відкриття та фундаментальні наукові дослідження: світовий досвід: матеріали наук.-практ. конф. з міжнар. участю (м. Полтава, 20 травня 2019 р.). Полтава : ГО «Європейська наукова платформа» 2019. Т.6. С. 108–109.
4. Система контролінгу: сутність і необхідність формування організаційно – методичних основ на підприємствах. URL: http://www.rusnauka.com/13_NPT_2008/Economics/31703.doc.htm (дата звернення: 18.06.2019)
5. Смоквіна Г.А. Контролінг як складова частина управління підприємством. Вісник соціально-економічних досліджень: зб. наук. пр. / голов. ред. М.І. Звєряков; Одеський держ. екон. ун-т. Одеса, 2011. Вип. 42 (2). – С. 329–335.
6. Загороднюк О.В. Сутність і значення контролінгу в системі управління підприємством. Вісник Харківського національного аграрного університету ім. В.В. Докучаєва. Економічні науки. 2013. № 6. С. 121–127. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vkhnauekon_2013_6_20 (дата звернення: 18.06.2019)
7. Замятіна Н.В. Місце контролінгу в системі управління сучасним підприємством. Електронний журнал «Економіка та суспільство». 2016. № 7. URL: http://economyandsociety.in.ua/journal/7_ukr/7_2016.pdf (дата звернення: 18.06.2019)

REFERENCES:

1. Prokopenko O.V., Krivoruchko L. B. (2011) Ekonomichna sut' kontrolinhu, yoho mistse v systemi uprav-

linnya pidpryyemstvom [The economic essence of controlling, his place in the enterprise management system] Sumy State University. The series "Economics". vol. 4. pp. 27–34. Available at: http://essuir.sumdu.edu.ua/bitstream/123456789/25419/1/Prokopenko_Kryvoruchko.pdf (accessed 18 June 2019).

2. Markina I.A. (2013) Kontrolinh dlya menedzheriv [Controlling for Managers]: K.: "TSUL".

3. Sukhanova A.V. (2019) Orhanizatsiya ta robota sluzhby kontrolinhu na pidpryyemstvi [Organization and work of controlling service at the enterprise]. Proceedings of the Scientific discoveries and fundamental scientific researches: world experience (Poltava, Ukraine, May 20, 2019) Poltava: NGO "European Science Platform", T.6, pp. 108–109.

4. Sistema kontrolinhu: sutnist' i neobkhdnist' formuvannya orhanizatsiyno – metodychnykh osnov na pidpryyemstvakh. Available at: http://www.rusnauka.com/13_NPT_2008/Economics/31703.doc.htm (accessed 18 June 2019).

5. Smokvin G.A. (2011) Konrolinh yak skladova chastyna upravlinnya pidpryyemstvom [Controlling as an integral part of enterprise management]. Bulletin of Social and Economic Research: Sb. sciences etc./ heads. edit M.I. Zveryakov; Odezhdy econ un Odessa, vol. 42 no 2. pp. 329–335.

6. Zagorodniuk O.V. (2013) Sutnist' i znachennya kontrolinhu v systemi upravlinnya pidpryyemstvom [The essence and importance of controlling in the enterprise management system]. Bulletin of Kharkiv National Agrarian University named after. V. V. Dokuchaev Economic Sciences. vol. 6. pp. 121–127 Available at: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vkhnaun_ekon_2013_6_20 (accessed 18 June 2019).

7. Zamyatina N.V. (2016) Mistse kontrolinhu v systemi upravlinnya suchasnym pidpryyemstvom [Controlling place in modern enterprise management system] Elektronnyi zhurnal "Economics and Society". vol. 7. Available at: http://economyandsociety.in.ua/journal/7_eng/7_2016.pdf (accessed 18 June 2019).

Sukhanova Alla

Candidate of Economic Sciences,

Senior Lecturer at Department of Production and Investment Management
National University of Bioresources and Nature Management of Ukraine

CONTROLLING IN THE SYSTEM OF ADMINISTRATIVE MANAGEMENT SOLUTIONS

For today there is a big problem of survival of domestic enterprises. The external environment in which they are developing negatively affects the activity of enterprises: the economic legislation of Ukraine is unstable, the priorities of state regulation of the economy, the existing political cataclysms and other factors are not defined. Such a situation arises in situations when the company's management is untimely responding to problems, that is, when an early warning and response system is absent or imperfect. In such circumstances, adapting to the environment and actively responding to any changes in it is perhaps the most important condition for survival for each enterprise. And one of the effective means of ensuring the effective functioning of the enterprise is the introduction of a controlling system.

Therefore, the main purpose of the article is to substantiate the concept of controlling, its purpose, to determine the place and role in the enterprise management system, to monitor and analyze the main problems and perspectives of using the controlling system at Ukrainian enterprises

The main problems in introducing the system of controlling in the enterprises can be as follows: – incorrect understanding of the essence and tasks of controlling; – mistakes when choosing goals; – excessive or insufficient amount of information; – excess of controlled indicators; – introduction of controlling without preliminary analysis of the reliability of the information base of the enterprise and organizational and technological processes; – construction building in the structure of the financial or planning-economic service of the enterprise; – focusing on spending and strict budget control. In order to eliminate these errors and problems, it is necessary to ensure the effective functioning of the system of controlling in the enterprises, which in turn will enable it: to improve the organizational and economic management mechanism by converting the traditional accounting system into managerial accounting for solving the corresponding tasks; optimization of information flows in the enterprise; Improving the quality of diagnosing deviations of expected results from the planned use of controlling tools; ensuring the effectiveness of the information security system; improvement of quality and efficiency of planning, organization, motivation, information provision of management decision making process, control and regulation at the expense of coordination of activities of various divisions of the enterprise; unification of criteria for assessing the activities of divisions and the enterprise as a whole. Consequently, the proposed mechanism for the adoption of managerial decisions on the activities of enterprises with the use of controlling support is a sequence of stages, operations and procedures carried out with the help of properly taken decisions. That is why different situation forces of influence of different factors are different, and this is exactly what determines the difference in approaches. Depending on the configuration of the factors, the decision-making process may be different: systematic, formalized (with "miscalculation of options") or intuitive illumination.