

**О.М. ЯСТРЕМСЬКА, Л.М. МАЛЯРЕЦЬ**  
**ТЕОРЕТИЧНІ ПОЛОЖЕННЯ СТРАТЕГІЧНОГО КОНТРОЛІНГУ ТА ОСНОВНІ МЕТОДИ ЙОГО ЗДІЙСНЕННЯ**

Актуальність тематичної спрямованості статті зумовлюється підвищенням значущості аналітичного забезпечення для прийняття обґрунтованих управлінських рішень щодо визначення напрямів подальшого розвитку підприємств. В якості такого аналітичного забезпечення запропоновано використовувати контролінг як явище та процес в цілому та стратегічний контролінг зокрема. Метою дослідження є аналіз теоретичних положень щодо змістовного наповнення стратегічного контролінгу та визначення найбільш дієвих методів його практичного застосування на підприємствах. Завданнями статті є узагальнення визначення контролінгу та стратегічного контролінгу, виявлення основних методів стратегічного контролінгу, умов їх успішного використання, переваг і недоліків, обґрунтування найбільш дієвих методів стратегічного контролінгу підприємств в сучасних умовах. В якості об'єкта дослідження обрано процес контролінгу діяльності підприємств, предмета – теоретичне забезпечення, методи, способи та прийоми застосування стратегічного контролінгу у діяльності підприємств. Основними методами дослідження стали аналіз, синтез, індукція, дедукція, теоретичне узагальнення, монографічний.

Доведено, що контролінг не обмежується лише контролем, а включає в себе управління, регулювання, контроль, нагляд, тобто його функціональне застосування набагато ширше і передбачає: інформування про події на підприємстві, консультування, координування, формування управлінських рішень відповідно до поставлених цілей та переконань управлінців. Контролінг забезпечує успішне функціонування підприємства у довгостроковому періоді завдяки реалізації стратегічних цілей на основі використання даних управлінського обліку.

Результати дослідження полягають у тому, що на основі узагальнення найбільш розповсюджених визначень контролінгу запропоновано уточнене його визначення, що полягає у такому: контролінг є системою управління, оскільки здійснює координацію діяльності підприємства, що передбачає формалізацію алгоритму, здійснення самоаналізу ухвалених рішень, та означає керування процесом їх прийняття загалом.

Розглянуто особливості стратегічного контролінгу, зроблено висновок, що він формує цілісний погляд на діяльність підприємства в минулому, на сучасному етапі та в майбутньому, забезпечуючи, таким чином, комплексний підхід до вирішення проблем, що ставлять перед підприємством динамізм зовнішнього середовища та час. Визначено, що метою стратегічного контролінгу є забезпечення виживання підприємства.

Узагальнено основні методи стратегічного контролінгу, серед яких виділено: свот-аналіз, збалансована система показників, формування стратегічних карт, система розподілу непрямих витрат, стандарт якості «шість сигм», політика відкритої звітності, теорія обмежень, аналіз стратегічних відхилень, аналіз сценаріїв, портфельний аналіз, аналіз потенціалу, бенчмаркінг, функціональна калькуляція витрат, функціонально-вартісний аналіз. Урахувавши переваги та недоліки методів стратегічного контролінгу, запропоновано здійснювати його за допомогою використання такого методу як аналіз стратегічних відхилень, що зумовлено наявними перевагами та специфікою діяльності сучасних підприємств.

**Ключові слова:** контролінг, стратегічний контролінг, методи стратегічного контролінгу, аналіз стратегічних відхилень, сучасні підприємства.

**Е.Н. ЯСТРЕМСКАЯ, Л.М. МАЛЯРЕЦЬ**  
**ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ПОЛОЖЕНИЯ СТРАТЕГИЧЕСКОГО КОНТРОЛИНГА И ОСНОВНЫЕ МЕТОДИ ЕГО ОСУЩЕСТВЛЕНИЯ**

Актуальность тематической направленности статьи определяется повышением значимости аналитического обеспечения для принятия обоснованных управленческих решений относительно направлений дальнейшего развития предприятий. В качестве такого аналитического обеспечения предложено использовать контролинг как явление и процесс в целом и стратегический контролинг в частности. Целью исследования является анализ теоретических положений относительно содержательного наполнения стратегического контролинга и определения наиболее действенных методов его практического использования на предприятиях. Задачами статьи является обобщение определений контролинга и стратегического контролинга, условий их успешного использования, преимуществ и недостатков. Обоснование наиболее действенных методов стратегического контролинга предприятий в современных условиях. В качестве объекта исследования выбран процесс контролинга деятельности предприятия, предмета – теоретическое обеспечение, методы, способы и приемы применения стратегического контролинга в деятельности предприятий. Основными методами исследования стали анализ, синтез, индукция, дедукция, теоретическое обобщение, монографический.

Доказано, что контролинг не ограничивается только контролем, а включает в себя управление, регулирование, контроль, надзор, т.е. его функциональное применение намного шире и предполагает информирование о событиях на предприятии, консультирование, координацию, формирование управленческих решений относительно поставленных целей и убеждений управленцев. Контролинг обеспечивает успешное функционирование предприятия в долгосрочном периоде благодаря реализации стратегических целей на основе использования данных управленческого учета.

Результаты исследования заключаются в том, что на основе обобщения наиболее распространенных определений контролинга предложено его уточненное определение, которое заключается в следующем: контролинг является системой управления, поскольку осуществляет координацию деятельности предприятия, что предполагает формализацию алгоритма, осуществление самоанализа принятых решений, и означает управление процессом их принятия в целом.

Рассмотрены особенности стратегического контролинга, сделан вывод, что он формирует целостный взгляд на деятельность предприятия в прошлом, на современном этапе и в будущем, обеспечивая, таким образом, комплексный подход к решению проблем, которые ставят перед предприятием динамизм внешней среды и время. Определено, что целью стратегического контролинга является обеспечение выживания предприятия.

Обобщены основные методы стратегического контролинга, среди которых выделены: свот-анализ, сбалансированная система показателей, формирование стратегических карт, система распределения непрямих затрат, стандарт качества «шесть сигм», политика открытой занятости, теория ограничений, анализ стратегических отклонений, анализ сценариев, портфельный анализ, анализ потенциала, бенчмаркинг, функциональная калькуляция затрат, функционально-стоимостной анализ. Учитывая преимущества и недостатки методов стратегического контролинга, предложено использовать его с использованием такого метода как анализ стратегических отклонений, что обусловлено имеющимися преимуществами и спецификой деятельности современных предприятий.

**Ключевые слова:** контролинг, стратегический контролинг, методы стратегического контролинга, анализ стратегических отклонений, современные предприятия.

*O.M.Iastremska, L.M.Malyarets*

## **THEORETICAL PROVISIONS OF STRATEGIC CONTROLLING AND BASIC METHODS OF ITS IMPLEMENTATION**

The relevance of the thematic focus of the article is determined by the increasing importance of analytical support for making sound management decisions regarding the future development of enterprises. As such analytical support, it was proposed to use controlling as a phenomenon and the process as a whole and strategic controlling as a whole. The purpose of the study is to analyze the theoretical positions regarding the content of strategic controlling and determine the most effective methods of its practical use in enterprises. The objectives of the article is to summarize the definitions of controlling and strategic controlling, the terms of their successful use, advantages and disadvantages. Justification of the most effective methods of strategic controlling of enterprises in modern conditions. The object of research is the process of controlling the activity of an enterprise, the subject is theoretical support, methods, methods and techniques for applying strategic controlling in the activities of enterprises. The main research methods were analysis, synthesis, induction, deduction, theoretical generalization, monographic.

It is proved that controlling is not limited to control, but includes management, regulation, control, supervision, i.e. its functional application of the framework is wider and involves informing about events at the enterprise, consulting, coordinating, making management decisions regarding the goals and beliefs of managers. Controlling ensures the successful functioning of the enterprise in the long term due to the implementation of strategic goals based on the use of management accounting data.

The results of the study consist in the fact that on the basis of summarizing the most common definitions of controlling, its specified definition was proposed, which is as follows: controlling is a management system, since it coordinates the activities of an enterprise, which involves formalizing the algorithm, implementing self-analysis of the decisions made, and means managing their process adoption in general.

The features of strategic controlling are considered, the conclusion is drawn that it forms a holistic view of the enterprise's activities in the past, at the present stage and in the future, thus providing an integrated approach to solving the problems that pose to the enterprise the dynamism of the environment and time. It is determined that the goal of strategic controlling is to ensure the survival of the enterprise.

The main methods of strategic controlling are summarized, among which are: analysis, balanced scorecard, formation of strategic maps, indirect cost distribution system, quality standard "six sigma", open employment policy, restriction theory, analysis of strategic deviations, scenario analysis, portfolio analysis, potential analysis, benchmarking, functional costing, functional cost analysis. Taking into account the advantages and disadvantages of the methods of strategic controlling, it is proposed to use it using such a method as the analysis of strategic deviations, due to the existing advantages and the specifics of modern enterprises.

**Keywords:** controlling, strategic controlling, methods of strategic controlling, analysis of strategic deviations, modern enterprises

**Вступ.** Незадовільний стан виробничо-господарської діяльності промислових підприємств обумовлений, як зовнішніми, так і внутрішніми факторами, зокрема тими, що обумовлені методами та інструментами управління та діють на конкретному підприємстві. Застосування сучасних дієвих інструментів управління на підприємстві одразу позначається на результатах його виробничо-господарської діяльності. Особливо важливим є застосування відповідних інструментів контролінгу, оскільки вони забезпечують усі види контролю з урахуванням перспектив функціонування та розвитку діяльності підприємства. За цих обставин особливої актуальності набуває завдання формування дієвого інструментарію контролінгу виробничо-господарської діяльності підприємства на довгострокову перспективу, тобто стратегічного контролінгу, що, в свою чергу, потребує подальшої розбудови його теоретичного, методичного та практичного забезпечення.

**Аналіз стану питання, основних досягнень і літератури.** Теоретичні аспекти формування та розвитку контролінгу діяльності підприємства, його інструментарію висвітлені у працях таких відомих учених, як Ю. Вебер, Н. Данілочкіна, О. Кармінський, Л. Малинець, О. Прокопенко, М. Пушкар, Н. Селіванова, М. Тарасюк, Р. Манн, Е. Майєр, С. Фалько, Х. Фольмут, Д. Хан, П. Хорват та ін. Разом із тим, аналіз наукових праць і практика виробничо-господарської діяльності підприємства свідчать про недостатній рівень теоретичного опрацювання певного кола питань, зокрема до сьогодні залишається недостатньо розробленим теоретико-методичного забезпечення визначення контролінгу в цілому та стратегічного контролінгу зокрема, вибору, розроблення та застосування методів стратегічного контролінгу. Актуальність і значущість завдання

розбудови теоретико-методичного забезпечення формування інструментарію контролінгу виробничо-господарської діяльності підприємства зумовили вибір теми статті, її актуальність, мету і задачі дослідження.

**Мета роботи.** Метою дослідження є аналіз теоретичних положень щодо змістовного наповнення стратегічного контролінгу та визначення найбільш дієвих методів його практичного застосування на підприємствах.

**Результати дослідження.** Протягом останніх років учені і практики у сфері менеджменту досить часто використовують термін «контролінг», але кожен з них має своє бачення стосовно його сутності та функціональної спрямованості. Подібна увага до контролінгу цілком виправдана, оскільки він виступає для підприємства у ролі своєрідного центрального блоку управління, на відміну від систем обліку і планування.

На сьогодні в економічно розвинених країнах динамічно розвивається концепція контролінгу яка інтегрує в собі ряд функціональних завдань, виступаючи таким чином найефективнішим інструментом менеджменту. Подання контролінгу економістами з різних країн має ряд відмінностей, що спричинено рівнем економічного розвитку окремо взятої країни, її історичними особливостями і традиціями [15; 17].

Концепція контролінгу сформувалася в межах системи управління підприємством, тому сьогодні ведеться гостра полеміка стосовно визначення його сутності, цілей, завдань, функцій, принципів та інструментів, що підтверджує актуальність цієї теми. У свою чергу, наявна неоднозначність поглядів стосовно цієї проблеми негативно відображається на процесах впровадження контролінгу у вітчизняну практику господарювання та розроблення його інструментарію.

Необхідність запровадження на сучасних підприємствах контролінгу пояснюється такими причинами як: зміщення акценту з контролю минулого на аналіз майбутнього; зростання нестабільності зовнішнього середовища; необхідність безперервного відстеження змін, що відбуваються на підприємстві; ускладнення систем управління на підприємстві, що потребує чіткої координації всередині системи управління; необхідність побудови спеціальної системи інформаційного забезпечення управління [5;19].

У вітчизняній і зарубіжній літературі поняття «контролінг» набуло значного поширення. Слово «контролінг» походить від англійського «to control», що означає управляти, наглядати, перевіряти, контролювати. Виділяють дві школи організаційного управління – німецьку та американську.

У Німеччині переважає наукове обґрунтування принципів та методів контролінгу, і він є інструментом загального планування та контролю результатів і фінансів підприємства з орієнтацією на результат, а управлінський облік є складовою контролінгу. Натомість у США більше уваги приділяють його інструментам, які використовуються на практиці, і контролінг розглядають лише як підсистему управлінського обліку, яка тісно пов'язана з технологіями управління компанією.

Запозичене з англійської мови слово «контролінг» досить часто асоціюється зі словом «контроль», але їх не слід ототожнювати, адже останній є однією з функцій контролінгу, який, на відміну від контролю, є безперервним процесом. Крім того, суттєво відрізняються контроль і контролінг за ознакою часу, адже контроль спрямований на дослідження минулого, встановлення помилок і відхилень від планових показників, тоді як контролінг орієнтований на майбутній розвиток підприємства. Контролінг ставить собі за мету управління майбутнім для забезпечення тривалого і успішного функціонування підприємства [24;29].

Досить часто контролінг ототожнюють з управлінським обліком, але він має значно ширше функціональне призначення. Проте більшість економістів стверджують, що контролінг не обмежується лише контролем, а включає в себе управління, регулювання, контроль, нагляд, тобто його функціональне застосування набагато ширше і передбачає: інформування про події на підприємстві, консультування, координування, формування управлінських рішень відповідно до поставлених цілей та переконань управлінців. Натомість головним призначенням управлінського обліку є забезпечення керівництва об'єктивною, структурованою, своєчасною інформацією для здійснення ефективного управління. Таким чином, контролінг забезпечує успішне функціонування підприємства у довгостроковому періоді завдяки реалізації стратегічних цілей на основі використання даних управлінського обліку [8;25].

Зведення контролінгу до управління теж викликає безліч питань, адже для управлінця потрібна

інформація яка б повною мірою відображала стан справ на підприємстві, була достовірною і своєчасною. Лише систематизувавши і проаналізувавши отримані дані завдяки інформаційній підтримці контролерів, менеджери своєчасно можуть ухвалювати ефективні рішення, тобто контролінг у цьому аспекті виступає в якості дієвого інструменту для здійснення управління.

Трактування сутності контролінгу демонструє достатньо різноплановий підхід, тому можна зробити висновок щодо відсутності однозначного тлумачення цього поняття. Натомість, варто зазначити, що провідні фахівці у сфері управління використовують системний і процесний підходи до розкриття сутності контролінгу.

Незважаючи на наявність різних підходів до сутності контролінгу, що пов'язано з визначенням об'єкта дослідження, можна стверджувати, що він є не лише інструментом чи комплексом методів, а сучасною філософією управління.

Зокрема, О. Прокопенко [26] вважає, що контролінг – це центральна система управління підприємством або окремим процесом, яка пов'язує, координує, узгоджує, спрямовує, контролює діяльність усіх функціональних управлінських одиниць з метою адаптації їх діяльності до змінних зовнішніх умов, здійснює інформаційне забезпечення ухвалення управлінських рішень, і умовою існування якої є відповідний спосіб мислення керівництва підприємства, який сфокусований на оптимальному використанні всіх видів ресурсів і на тривалому розвитку підприємства.

Схожої думки дотримується І. Григораш [6], яка зазначає, що контролінг – це система управління діяльністю підприємства, що інтегрує, координує, спрямовує діяльність усіх підрозділів на досягнення короткострокових і довгострокових цілей.

Натомість В. Коюда [17] під контролінгом розуміє складну підсистему управління підприємством, що спрямована на досягнення його стратегічних і оперативних цілей, і включає такі елементи як: встановлення цілей, планування, бюджетування, управлінський облік, інформаційні потоки, моніторинг, контроль, аналіз планів, результатів і відхилень, а також розроблення рекомендацій для ухвалення управлінських рішень.

Подібної думки дотримується О. Зоріна [10], яка вважає, що контролінг – це комплексна система управління підприємством, що охоплює управлінський облік, облік і аналіз витрат з метою контролю всіх статей витрат, усіх підрозділів і всіх складових виробленої продукції (виконання робіт і надання послуг), а також їх подальше планування.

Цікавим є бачення цієї проблеми Р. Задорожною [9], оскільки вона робить акцент на управлінській природі контролінгу, що відповідає його сучасному розумінню як технології управління управлінням. Автор визначає, що контролінг – це чітко організована система контролю за виконанням усіх завдань і доручень, передбачених бізнес-планом, що охоплює всі рівні – від робочих місць, дільниць, бригад до

управління виробництвом і підприємством загалом. Контролінг передбачає безперервне інформування керівництва підприємства про стан усіх сторін його діяльності відповідно до розробленої та затвердженої системи часткових та узагальнюючих показників.

Слід зауважити, що найбільш актуальними і перспективними є погляди в межах яких контролінг визначається як управління управлінням, що дає змогу здійснювати координацію всіх аспектів діяльності підприємства та забезпечує зворотний зв'язок. Оскільки на сьогодні не існує єдиного підходу до розуміння сутності контролінгу, то досить складно охарактеризувати його структуру.

Проаналізувавши історію виникнення контролінгу, можна зробити висновок, що на першому етапі його сприймали як функцію управління, сутність якої полягала у збиранні облікових даних стосовно інформаційної системи підтримки управлінських рішень; на другому – як концепцію управління, а на третьому етапі його почали розглядати як систему управління.

Аналіз підходів до сутності контролінгу дозволив запропонувати розгляд контролінгу як системи управління, оскільки контролінг здійснює координацію діяльності системи управління підприємством, що передбачає формалізацію алгоритму і здійснення самоаналізу ухвалених рішень, що означає керування процесом їх прийняття загалом.

Щодо часової спрямованості контролінгу, пріоритетно вона пов'язана зі стратегічним контролінгом, здійснюється на тривалу перспективу, проте існує й оперативний контролінг, спрямований на вирішення проблем сьогодення. Водночас перший зорієнтований на дотримання стратегії підприємства, а другий – на виявлення відхилень у короткостроковій перспективі та отримання прибутку.

Система стратегічного контролінгу є гнучким інструментом забезпечення своєчасного врахування особливостей і динаміки ринку, його невизначеності, багатоваріантності управлінських рішень, можливості фінансових ускладнень і банкрутства. Вона є орієнтиром, який задає підприємству курс дій на основі точних розрахунків з урахуванням можливих ризиків та їх вимірювання. Стратегічний контролінг формує цілісний погляд на діяльність підприємства в минулому, на сучасному етапі та в майбутньому, забезпечуючи таким чином комплексний підхід до вирішення проблем, що ставлять перед підприємством динамізм зовнішнього середовища та час.

Стратегічний контролінг забезпечує існування підприємства в майбутньому, а оперативний – полягає у вирішенні проблем сьогодення. Разом із тим, лише за умови нормального функціонування підприємства сьогодні можна забезпечити його розвиток у майбутньому, тобто оперативний контролінг є основою для побудови стратегічного, але за відсутності стратегії у підприємства відпадає потреба в регулюванні діяльності на сучасному етапі. Тобто між оперативним і стратегічним контролінгом існує взаємозалежність і один без одного вони не можуть існувати в системі управління підприємством.

Оскільки стратегічна діяльність – це комплекс дій на довготривалу перспективу, а оперативна є невідкладним вирішенням поставлених завдань, то досягнення стратегічних і оперативних цілей відрізняється між собою інструментами виконання, методами, що використовуються, та рівнем фахівців, які виконують завдання. Тому, діяльність пов'язана з оперативним контролінгом має узгоджуватися з цілями стратегічного контролінгу.

Стратегічний контролінг – це спосіб успішної реалізації стратегії підприємства, адже він дозволяє управлінням побачити сильні та слабкі сторони підприємства, потенційні можливості і наявні ризики та відповідним чином корегувати власну стратегію. Головною метою стратегічного контролінгу є побудова системи управління, що дасть змогу підприємству досягнути встановлення цілей у майбутньому і своєчасно виявити причини відхилення показників від плану.

До характеристик стратегічного контролінгу можна віднести такі: стратегічний контролінг відповідає стратегічним планам підприємства, тобто стратегічний контролінг застосовується для реалізації стратегії підприємства; стратегічний контролінг дає змогу узгоджувати діяльність підприємства із зовнішнім середовищем, тобто дозволяє йому бути конкурентоспроможним і відповідати вимогам сьогодення; стратегічний контролінг спрямований на досягнення стратегії підприємства, завдяки йому на підприємстві можна вчасно виявити невідповідність фактичного стану речей плановим показникам і вчасно відреагувати на ситуацію; стратегічний контролінг визначає ряд показників, які відображають стан конкретних процесів на підприємстві, дозволяють порівнювати та аналізувати фактичний стан справ із плановим [12;14].

Визначення завдань, які вирішує стратегічний контролінг у ході реалізації його стратегії, має досить вагоме значення. Вони можуть змінюватися залежно від параметрів підприємства, але відповідно до сфери виконання провідні фахівці з теорії управління виокремлюють ряд завдань.

Стратегічний контролінг спрямований на потенціал, забезпечує виживання підприємства і застосовує антикризову політику.

Таким чином, контролінг – це багатофункціональна складова управління підприємства, що реалізується переважно на стратегічному рівні і забезпечує інформаційну підтримку керівництва, постійну координацію, управлінський облік, планування, контроль управлінських рішень, що базуються на результатах оцінки та аналізі підконтрольних показників.

Стратегічний контролінг координує функції стратегічного планування, контролю і стратегічного інформаційного забезпечення. Тому цільове завдання стратегічного планування полягає в забезпеченні тривалого успішного функціонування організації. Центральним пунктом стратегічного планування є розроблення стратегій, а саме можливих дій спрямованих на по досягнення цілей, що стоять перед

підприємством [3].

Стратегічний контролінг охоплює тривалий проміжок часу, разом із тим стратегія є собою обґрунтуванням цілей та способів їх досягнення. За допомогою стратегії визначаються специфічні для підприємства напрями діяльності, формуються ключові фактори досягнення успіху. Таким чином, стратегія дозволяє створити умови, необхідні для реалізації оперативних завдань, що спрямовані на досягнення встановлених цілей. Саме на основі стратегії підприємством розробляються оперативні та стратегічні плани, що дозволяють передбачити необхідні ресурси для реалізації стратегії.

Стратегічний контролінг визначає цілі та завдання для оперативного контролінгу та зорієнтований на середньо- та довгостроковий період. Метою стратегічного контролінгу є забезпечення виживання підприємства та відстеження його руху до заздалегідь установленої стратегічної мети розвитку. Встановлення стратегічних цілей починається з аналізу інформації щодо внутрішніх та зовнішніх умов роботи підприємства.

На етапі стратегічного управління прогноз зміни зовнішніх умов відіграє важливу роль. Стратегічний контролінг відповідає за обґрунтування стратегічних планів. Натомість перед тим як здійснювати контроль стосовно досягнення конкретної мети необхідно визначити рівень її обґрунтованості та реальність у майбутньому. Перевірка стратегічних планів включає в себе перевірку на повноту планів, їх взаємозв'язок та відсутність внутрішніх суперечностей. За результатами проведеної перевірки ухвалюється рішення стосовно розроблення системи контролю за виконанням плану або розроблення альтернативних варіантів стратегічного плану [4].

Для формування обґрунтованої стратегії підприємства необхідно створити на підприємстві інформаційну систему раннього попередження майбутніх тенденцій щодо розвитку підприємства та зовнішнього середовища. Зокрема, до завдань стратегічного контролінгу має входити надання організаційної та методичної допомоги у створенні системи раннього виявлення тенденцій і факторів, розвиток яких може привести до позитивних чи негативних наслідків. На сьогодні існує багато підходів стосовно розуміння сутності стратегічного контролінгу, що потребує його уточнення

На думку авторів, стратегічний контролінг – це складова системи стратегічного управління, що забезпечує досягнення довгострокових цілей підприємства, спрямована на вирішення завдань, що відповідають обраній стратегії підприємства, і передбачає формулювання цілей, які відображають бажаний стан підприємства в майбутньому за умови своєчасного виявлення та усунення наявних відхилень із метою внесення поправок до стратегії підприємства.

Для формування ефективної системи управління з використанням стратегічного контролінгу необхідно чітко визначити його завдання, що повинні бути спрямовані на забезпечення довготривалого функціонування підприємства та відповідати

заздалегідь обраній стратегії.

На думку Ю. Аніскіна [1], стратегічний контролінг виконує такі завдання як: перевірка стратегічних планів щодо їх наповненості та можливості реалізації; оперативний контроль за «критичними» внутрішніми та зовнішніми умовами, що лежать в основі стратегічних планів; контроль за стратегічно важливими рішеннями відповідно до часових параметрів; контроль за важливими етапними цілями в ході реалізації стратегічно важливих передумов відповідно до періоду часу; оперативний контроль за оперативними діями стосовно можливих стратегічно небажаних та результативних; перевірка стратегічної ситуації підприємства на основі результатів аналізу, що відбувається регулярно чи відповідно до індивідуально встановлених проміжків часу; періодична перевірка розмежування стратегічних підрозділів підприємства, а також критеріїв, що використовуються для реалізації цих цілей; періодичний контроль ключових для стратегічних рішень принципів діяльності підприємства.

Натомість В. Іванова [11] вважає, що до завдань стратегічного контролінгу слід віднести такі: участь у визначенні кількісних і якісних цілей підприємства; розроблення альтернативних стратегій, участь у створенні стратегічних планів; визначення «вузьких» та слабких місць на підприємстві; встановлення основних підконтрольних показників відповідно до стратегічних цілей підприємства; порівняння планових (нормативних) і фактичних показників для виявлення причин, винуватців і наслідків; аналіз економічної ефективності, особливо для інновацій та інвестицій.

Водночас Н. Данилочкіна [7] вважає, що основними завданнями стратегічного контролінгу є такі: участь у визначенні кількісних та якісних цілей підприємства; відповідальність за стратегічне планування; розроблення альтернативних стратегій; визначення критичних зовнішніх та внутрішніх умов, що лежать в основі стратегічних планів; визначення «вузьких» місць і пошук слабких місць; визначення основних підконтрольних показників відповідно до встановлених стратегічних цілей; порівняння планових (нормативних) та фактичних значень підконтрольних показників з метою виявлення причин, винуватців та наслідків наявних відхилень; аналіз економічної ефективності (особливо інновацій та інвестицій).

На думку М. Чувашлової [26] основні завдання стратегічного контролінгу – відповідати за стратегічне планування; визначити сильні та слабкі сторони, дозволяє встановлювати загрози та можливості підприємства; встановлювати відповідні критерії та показники для оцінки ефективності управління підприємством відповідно до стратегічних цілей підприємства; забезпечувати конкурентоспроможність підприємства за рахунок ефективного управління; здійснює аналіз довгострокових резервів підвищення соціальної та економічної ефективності організації; встановлювати кількісні та якісні орієнтири підприємства на довгостроковий період.

Провівши ґрунтовний аналіз підходів фахівців до завдань стратегічного контролінгу, на думку автора, доцільно виділити функціональні завдання, що характеризують зміст інструментів стратегічного контролінгу, який обумовлюється специфікою його завдань. Тому для ефективного використання інструментарію контролінгу підприємством потрібно розуміти зміст функціональних завдань, що спрямовані на реалізацію обраної стратегії.

Натомість, на думку автора, головне завдання стратегічного контролінгу полягає в наданні керівництву інформації щодо можливих пріоритетів, напрямів розитку стратегії підприємства, що забезпечує підтримку ухвалення стратегічних управлінських рішень.

Стратегічний контролінг дає змогу підприємству ефективно використовувати наявні в підприємства переваги та створювати новий потенціал успішної діяльності на майбутнє. Він свого роду внутрішнім консультантом управлінців для розроблення стратегії, стратегічних цілей, завдань, забезпечуючи їх необхідною інформацією для своєчасного ухвалення управлінських рішень [21]. Головна мета стратегічного контролінгу полягає в забезпеченні довгострокового існування підприємства, що потребує формування і впровадження стратегій, побудови і зберігання потенціалу успіху.

Дієвість методів стратегічного контролінгу залежить від його інструментального забезпечення. Рекомендації відомих учених щодо складу методів стратегічного контролінгу різні. На основі аналізу методів можна зробити висновок, про те, що більшість учених рекомендують використовувати такі методи стратегічного контролінгу як: свот-аналіз, збалансована система показників, формування стратегічних карт, система розподілу непрямих витрат, стандарт якості шість сигма, політика відкритої звітності, теорія обмежень, аналіз стратегічних відхилень, аналіз сценаріїв, портфельний аналіз, аналіз потенціалу, бенчмаркінг, функціональна калькуляція витрат, функціонально-вартісний аналіз. На думку провідних фахівців, цей перелік методів є найбільш адаптованим для використання вітчизняними підприємствами в сучасних умовах.

Перелік інструментарію для здійснення стратегічного контролінгу на підприємстві залежить від його функціональних меж та завдань, а вибір конкретних інструментів здійснюється з урахуванням специфіки діяльності підприємства. Таким чином, методи контролінгу повинні забезпечувати виконання його функціональних завдань.

Методи стратегічного контролінгу досить різноманітні, проте більшість з них використовують для виявлення майбутніх можливостей та ризиків для підприємства. Натомість взаємозв'язок інструментарію стратегічного контролінгу є свого роду синтезом, сутність якого полягає у взаємопроникненні та взаємозаміні деяких елементів інструментів стратегічного контролінгу.

Використання методів стратегічного контролінгу, що відповідають індивідуальним особливостям

підприємства, дасть змогу отримати значні конкурентні переваги, підвищити рівень фінансової стійкості, збільшити ефективність використання ресурсів, а загалом досягти якісно нового рівня ухвалення управлінських рішень.

Реалізація стратегічного контролінгу має здійснюватися на основі достатнього рівня знань стосовно змісту і функціональної спрямованості його інструментів. У свою чергу, недостатня поінформованість є одним із ключових факторів, що стримує використання стратегічного контролінгу в управлінні підприємством, тому існує потреба в детальному аналізі та узагальненні його інструментарію [13].

Оскільки не сформовано дієвого механізму використання методів стратегічного контролінгу варто провести аналіз та узагальнити його інструментарій, що дозволить дати їх детальну характеристику та встановити наявні проблеми щодо впровадження у практичну діяльність промислового підприємства. Натомість чітко регламентована сукупність інструментів стратегічного контролінгу є практично значущою, адже дозволить покращити понятійний апарат для формування інструментарію контролінгу виробничо-господарської діяльності загалом.

Зокрема, для вивчення внутрішнього та зовнішнього середовища підприємства доцільно використовувати свот-аналіз, що є одним з найважливіших інструментів стратегічного контролінгу, адже дає змогу швидко та просто визначати наявні проблеми та сформувати в управлінців бачення стосовно наявних тенденцій у майбутньому. Оскільки для стратегічного управління підприємством необхідно зібрати, обробити та проаналізувати достатньо великі обсяги інформації цей набір інструментів набув широкого використання. Використання цього інструменту є виділенням сукупності критеріїв за всіма найважливішими сферами відповідальності організації, їх групуванням за центрами відповідальності та бальною оцінкою [27; 30].

Натомість збалансована система показників дає змогу збільшити обсяг необхідної інформації для ухвалення управлінського рішення. Застосування цього інструменту дозволяє отримати інформацію щодо: оцінювання клієнтами діяльності підприємства; конкурентних позицій цього підприємства; необхідності інноваційних нововведень для поліпшення діяльності підприємства; стану підприємства з погляду акціонерів. Сутність цієї концепції полягає у спробі збалансувати фінансові (дохід, прибуток, рентабельність) і нефінансові (задоволення клієнтів, відомість бренду, рівень обслуговування споживачів) показники [20; 31].

Досить цікавим інструментом стратегічного контролінгу є формування стратегічних карт, сутність якого полягає в побудові стратегії підприємства у схематичному вигляді, що становить цифрове відображення успіху підприємства. Популярність цього інструментів зумовлена тим, що процес розроблення стратегічних карт пристосований до

особливостей окремо взятого підприємства. Практичне значення використання цього інструменту полягає в зручності та простоті здійснення оцінки діяльності підприємства, а основна їх функція – в забезпеченні контролю за операційною діяльністю підприємства [2].

Ефективне управління витратами та досягнення максимального можливого рівня прибутку є головним завданням підприємства. Новим інструментом стратегічного управління, який досить рідко використовується сучасними підприємствами, є система розподілу непрямих витрат. Основна мета цієї системи полягає в тому, що потрібно визначити вартість непрямих витрат у собівартості продукції. Цей інструмент є складовою механізмом формування ринкової вартості підприємств завдяки підвищенню обґрунтованості рішень відносно реорганізації виробництва, зміни складу та структури асортименту продукції, пошуку нових ринків збуту, формування дивідендної політики.

Стандарт якості шість сигма як інструмент стратегічного контролінгу передбачає досягнення підприємством рівня якості, коли в загальній мільйонній кількості можливих дефектів їх буде не більше ніж 3-4 або й менше на 1 мільйон операцій. Стандарт якості шість сигма є еталоном якості для виробників. Використання цього інструменту забезпечує надійну основу для організації корпоративного контролю якості. Останнім часом інтерес до впровадження подібного інструменту значно зріс, що спричинено великою кількістю успішних спроб його застосування на підприємствах як у США так і в Європі.

Інструмент стратегічного контролінгу як політика відкритої звітності передбачає, що персонал бере безпосередню участь в управлінні підприємством, а цілі підприємства стають цілями кожного окремого працівника, адже він розуміє, що його власний успіх прямо залежить від успіху підприємства. Відповідно, цей інструмент передбачає, що весь персонал підприємства має доступ до звітних документів, адже розуміння співробітником стратегії фірми та її фінансових результатів, дозволить підвищити рівень його продуктивності в досягненні встановлених стратегічних цілей [16].

У свою чергу, інструмент принцип зграї пропонує весь персонал розглядати як зграю комах чи тварин і, вивчаючи поведінку конкретної зграї, персонал підлаштовується під поведінку обраної зграї, копіюючи її, наскільки це можливо. Тобто відбувається перенесення поведінки зграї на поведінку персоналу на основі побудови певного алгоритму поведінки. Відповідно співробітники керуються кількома простими правилами і можуть виконувати складні операції для досягнення вищої продуктивності за умови зниження рівня впливу керівництва.

Теорія обмежень є інструментом стратегічного контролінгу, що ґрунтується на трьох основних показниках таких як: «вузьке місце» (пропускна здатність), матеріальні та операційні витрати, при цьому центральна роль відводиться пропускній

здатності. Натомість головна мета підприємства – це збільшення пропускної здатності або зменшення матеріальних чи операційних витрат, що уможливить зростання прибутку підприємства, збільшення інвестицій і, як наслідок, зростання грошових потоків. Згідно з методикою цього інструменту на все, що дозволить підприємству досягти встановлених цілей, потрібно ставити обмеження (фізичні і управлінські). Управлінські обмеження становлять 90 - 95 % усіх «вузьких місць», які важко усунути, тому доцільно починати з виробничих обмежень.

Для систематичної перевірки відхилень запланованих результатів від фактичних, наявних на певний момент часу, доцільно використовувати такий інструмент стратегічного контролінгу, як аналіз стратегічних відхилень для передбачення ситуації на підприємстві на довгострокову перспективу. Стратегічні цілі визначають бажану траєкторію розвитку, натомість відсутність дієвих рішень щодо розкриття потенціалу підприємства показує очікувану траєкторію розвитку. У свою чергу, розбіжність між ними свідчить про наявність стратегічних розривів, що є сигналом для розроблення нової стратегії або ж модернізації наявної.

Динамічність попиту, швидкий технічний прогрес, зростання рівня конкуренції вимагає від підприємства використання нового інструментарію стратегічного управління для забезпечення гнучкості та довгострокового функціонування. Цим інструментом є аналіз сценаріїв, тобто опис можливих варіантів діяльності підприємства в майбутньому. Саме на основі розроблених сценаріїв управлінці формують стратегічний план, порівнюючи фактичний розвиток підприємства з параметрами розвитку за сценарієм і вносять відповідні корективи. На основі сценаріїв можна зробити висновки стосовно майбутнього стану зовнішнього середовища (економіки, політики) та змін на ринку.

Для підприємств із диверсифікацією виробництва доцільно використовувати такий інструмент стратегічного контролінгу, як портфельний аналіз, що дає змогу покращити рівень стратегічного планування на підприємстві, адже він становить собою аналіз стратегій на довгострокову перспективу. На основі цього інструменту підприємство поділяють на стратегічні бізнес-одиниці і проводять аналіз окремо для кожної з них. На практиці в якості стратегічних бізнес-одиниць використовують продукти, продуктові групи, набори послуг, що надає підприємству ряд переваг порівняно з конкурентами. Зокрема, в ході проведення аналізу груп продукції проводиться їх оцінка щодо прибутковості та ризикованості виробництва.

На сьогодні вагомим інструментом стратегічного контролінгу є аналіз потенціалу. Ученими-економістами було доведено, що для досягнення встановлених цілей доцільно здійснювати управління кінцевими результатами, впливаючи при цьому на причини, що їх формують, зокрема на потенціал, адже від нього залежить прибутковість підприємства у майбутньому. Потенціал – це можливість

підприємства забезпечити свою життєздатність в майбутньому, а його відсутність прямо впливає на наявність прибутку. Відповідно на основі аналізу потенціалу підприємства доцільно розробити нові стратегії щодо зміцнення сильних сторін та поступового усунення слабких сторін діяльності підприємства, що має бути відображено в стратегічному плані підприємства [24].

Бенчмаркінг як інструмент стратегічного контролінгу дозволяє здійснювати в режимі реального часу порівняння товарів, бізнес-процесів, менеджменту та інших позицій на підприємстві чи в його структурних підрозділах з аналогічними позиціями інших підприємств задля його майбутньої конкурентоспроможності.

Функціонально-вартісний аналіз як інструмент стратегічного контролінгу дозволяє провести функціональне дослідження характеристик продукції, що виробляється на еквівалентність стосовно її вартості та корисності. Таким чином, функціонально-вартісний аналіз розглядається як один із дієвих інструментів скорочення собівартості продукції, адже зосереджує свою увагу на зменшенні вартості окремих компонентів продукції без зменшення обсягів її виробництва і реалізації та поліпшенні функціональних параметрів продукції при мінімальних витратах. Згідно з дослідженнями західних експертів, за умови успішного вартісного аналізу можна виявити резерви зниження витрат у розмірі до 20 % від собівартості продукції. На практиці функціонально-вартісний аналіз, як правило, комбінується з іншими інструментами контролінгу, наприклад, бенчмаркінгом, свот-аналізом, зокрема, результати аналізу сильних і слабких місць є базисом для вибору об'єктів вартісного аналізу.

Функціональна калькуляція витрат як інструмент стратегічного контролінгу дає змогу здійснювати розподіл витрат за головними видами діяльності підприємства. Разом із тим облік витрат за видами діяльності передбачає найбільш суворий підхід до включення накладних витрат у собівартість продукції забезпечуючи таким чином керівників інформацією, що має велике значення для ухвалення рішень. Відповідно, функціональна калькуляція витрат здійснюється в ході: поділу виробничого процесу на складові види діяльності (підпроцеси, функції); визначення витрат для кожного виду діяльності; визначення носія витрат для кожного виду діяльності; віднесення витрат на носії.

Провівши детальний критичний аналіз основних методів стратегічного контролінгу доцільно виділити їх переваги та недоліки для подальшого впровадження окремо взятих у виробничо-господарську діяльність підприємства [23].

Аналіз основних методів стратегічного контролінгу дає змогу констатувати про неоднозначність поглядів стосовно їх функціонального призначення в межах окремо взятого підприємства. Ураховавши переваги та недоліки методів стратегічного контролінгу, слід здійснювати стратегічний контролінг за допомогою використання такого інструменту як аналіз

стратегічних відхилень, що зумовлено наявними перевагами та специфікою діяльності сучасних підприємств.

**Висновки.** Аналіз соціально-економічних умов, у яких функціонують вітчизняні промислові підприємства, і наявних концепцій контролінгу свідчить про недостатню опрацьованість цієї проблеми, вирішення якої покращить систему управління виробничо-господарською діяльністю підприємства. На основі ґрунтовного аналізу наявних концепцій контролінгу визначено, що контролінг є функцією управління, концепцією управління та системою управління, що змістовно наповнюються відповідними методами, інструментами та методичним забезпеченням. Рекомендується контролінг визначати як багатофункціональну складову управління підприємством, що реалізується як на стратегічному, так і на оперативному рівні та здійснює інформаційну підтримку керівництва, забезпечує постійну координацію, управлінський облік, планування, контроль управлінських рішень, що базуються на результатах оцінки та аналізі підконтрольних показників.

Аналіз функцій контролінгу свідчить про доцільність віднесення до ключових його функцій таких: контролю й аналізу, інформаційного забезпечення, виявлення резервів розвитку і втрачених можливостей, консультування, діагностування та моніторингу, координації, планування та прогнозування. Разом із тим реалізація контролінгу має здійснюватися на основі чітко визначених принципів. Водночас ефективність системи контролінгу на підприємстві забезпечується за умови дотримання таких принципів контролінгу: принцип своєчасності, принцип стратегічної спрямованості, забезпечення документування, безперервності, взаємозв'язку процесів, узгодженості, перспективності.

Наразі в інструментальній базі як стратегічного контролінгу наявна велика кількість інструментів, спрямованих на виконання різних завдань. Проте існують інструменти, які мають переваги, і ці переваги визнаються багатьма фахівцями. Визначено, що аналіз стратегічних відхилень для здійснення стратегічного контролінгу є пріоритетним інструментом контролінгу виробничо-господарської діяльності промислових підприємств.

#### Список літератури.

1. Анишкин Ю. П., А. М. Павлова. Планирование и контроллинг: учебник. М.: Омега, 2003. 280 с.
2. Біляр А. І. Стратегічні карти як інструмент реалізації стратегії. *Економічні науки. Серія «Облік і фінанси»*. 2010. № 7 (25). С. 83–91.
3. Бородушко І. Стратегическое планирование и контроллинг. СПб.: Питер, 2005. 192 с.
4. Виханский О. С. Стратегическое управление. М.: Гардарики, 1998. 296 с.
5. Говорушко Т.А. Проблемні аспекти впровадження контролінгу в Україні. *Економічний часопис-XXI*. 2011. № 1–2. С. 51–53.
6. Григораш І. О. Контролінг як сучасна система управління підприємством. *Актуальні проблеми економіки*. 2010. № 11 (113). С. 96–107.
7. Данилочкіна С. В. Контроллинг как инструмент управления предприятием / Под ред. Н. Г. Данилочкіной и др. М. :

Аудит, ЮНИТИ, 2001. 279 с.

8. Дикань В. В. Державне регулювання розвитку машинобудування України. *Вісник економіки і промисловості*. 2013. № 42. С. 213–217.

9. Задорожна Р. П. Контролінг як концепція управління фінансово-господарською діяльністю підприємства. *Вісник*. 2010. №1 (11). С. 46–50.

10. Зоріна О. А. Проблематика трактування контролінгу. *Статистика України*. 2011. № 1. С. 40–44.

11. Іванова В. Й. Контролінг: навч. посіб. Х.: ВД «ІНЖЕК», 2011. 136 с.

12. Ільїна С. Б. Контролінг господарської діяльності на підприємствах харчової промисловості : навч.-практ. посіб. К.: Професіонал, 2008. 592 с.

13. Калайтан Т. В. Контролінг : навч. посіб. Львів : Новий Світ, 2008. 252 с.

14. Касич А. О. Втілення концепції стратегічного управління в практику вітчизняних підприємств. *БізнесІнформ*. № 11. 2014. С. 290–294.

15. Князева О. А. Впровадження контролінгу в діяльність великих підприємств задля підвищення їх конкурентоспроможності. *Бізнес Інформ*. 2014. № 4. С. 432–436.

16. Константинов Г. Н. Стратегический менеджмент. Концепции : учеб. пособ. М : Бизнес Элайнмент, 2009. 239 с.

17. Коротков Э. М. Конкурентные позиции бизнеса : монография М. : ИНФРА-М, 2003. 261 с.

18. Коюда В. О. Концептуальні засади управління підприємством як економічною системою: монографія / За заг. ред. канд. екон. наук, доцента В. О. Коюди. Х. : Вид. ХНЕУ, 2007. 416 с.

19. Минцберг Г. Структура в кулаке: создание эффективной организации / Пер. с англ.; под ред. Ю. Н. Каптуревского. СПб. : Питер, 2001. 512 с.

20. Моргун Г. В. Методичний підхід до стратегічного контролінгу експортно-імпортої діяльності підприємства. *БізнесІнформ*. 2015. № 8. С. 242–248.

21. Моргун Г. В. Стратегічний контролінг як підсистема стратегічного управління. *БізнесІнформ*. 2015. № 4. С. 453–459.

22. Мочона Л. Г. Аналіз інструментів контролінгу на підприємстві. Матеріали міжнародної науково-практичної конференції «Актуальні проблеми соціально-економічного розвитку: регіональні та світові тенденції» (м. Одеса, 27–28 листопада 2015 року). 2015. С. 98–100.

23. Мочона Л. Г. Аналіз підходів до вибору інструментів контролінгу. Матеріали міжнародної науково-практичної конференції «Сучасні проблеми управління підприємствами: теорія та практика» (м. Харків, 24–25 березня 2016 року). 2016. С. 79–81.

24. Мочона Л. Г. Проблеми та перспективи впровадження системи контролінгу на українських підприємствах. Матеріали міжнародної науково-практичної конференції «Сучасний стан розвитку економічних та інноваційно-інвестиційних процесів в країнах СНД» (м. Одеса, 4–5 квітня 2014 року). 2014. С. 64–68.

25. Одинцова Т. М. Современные концепции и перспективы развития контроллинга в Украине. *Вісник СевНТУ. Серія: Економіка і фінанси*. 2011. № 116. С. 126–132.

26. Прокопенко О. В. Економічна сутність контролінгу, його місце у системі управління підприємством. *Вісник СумДУ. Серія «Економіка»*. 2011. № 4. С. 27–33.

27. Чернобровкіна С. В. Сучасний стан та проблеми металургійної та машинобудівної промисловості України. *Вісник НТУ «ХПІ»*. 2015. № 26. С. 62–68.

28. Чувашлова М. В. Внедрение контроллинга в систему управления предприятием авиационной промышленности : монография. М. : Изд-во «Академия Естествознания», 2013. 188 с.

29. Швидкий Е. Контролінг як технологія інтелектуалізації управління бізнес-процесами на підприємствах. *Економічний вісник*. 2012. № 1 (34). С. 115–119.

30. Шляхта О. М. SWOT-аналіз як інструмент стратегічного менеджменту підприємства. *Економічний простір*. 2012. № 68. С. 301–309.

31. Kaplan R. S. Norton D. P. The Balanced Scorecard: Translating Strategy into Action. Boston : Harvard Business School, 1996. 618 p.

#### References (transliterated)

1. Anyskyn Yu. P. Planuvanye u kontrolynh: uchebnyk / Yu. P. Anyskyn, A. M. Pavlova. M.: Omeha, 2003. 280 s.

2. Biliar A. I. Stratehichni karty yak instrument realizatsii stratehii [Strategic maps as an instrument for implementing a strategy]. *Ekonomichni nauky. Seriya «Oblik i finansy»* [Economic Sciences. Series "Accounting and Finance"]. 2010. № 7 (25). S. 83–91.

3. Borodushko Y. Stratehicheskoe planuvanye u kontrolynh / Y. Borodushko. SPb. : Pyter, 2005. 192 s.

4. Vykhanskyi O. S. Stratehicheskoe upravlenye / O. S. Vykhanskyi. M.: Hardarya, 1998. 296 s.

5. Hovorushko T. A. Problemini aspekty vprovadzhennia kontrolinhu v Ukraini [The problematic aspects of the controlling implementation in ukraine]. *Ekonomichniy chasopys-XXI* [Economic Annals-XXI]. 2011. № 1–2. S. 51–53.

6. Hryhorash I. O. Kontrolinh yak suchasna systema upravlinnia pidpriemstvom [Controlling as a modern enterprise management system]. *Aktualni problemy ekonomiky* [Actual problems of economics]. 2010. № 11 (113). S. 96–107.

7. Danylochyna S. V. Kontrolinh kak yustrument upravleniya predpriyatym [Kontroling as instrument of management enterpris]/ Pod red. N. H. Danylochynoi y dr.. M. : Audyt, YuNYTY, 2001. 279 s.

8. Dykan V. V. Derzhavne rehluiuvannia rozvytku mashynobuduvannia Ukrainy [State management of machine-building complex development of Ukraine]. *Visnyk ekonomiky i promyslovosti* [The bulletin of transport and industry economics]. 2013. № 42. S. 213–217.

9. Zadorozhna R. P. Kontrolinh yak kontsepsiia upravlinnia finansovo-hospodarskoiu diialnistiu pidpriemstva [Controlling the concept of management of financial and economic activity of the enterprise]. *Visnyk* [The bulletin]. 2010. №1 (11). S. 46–50.

10. Zorina O. A. Problematyka traktuvannia kontrolinhu [Problem of interpretation of controlling]. *Statystyka Ukrainy* [Statistics of Ukraine]. 2011. № 1. S. 40–44.

11. Ivanova V. Y. Kontrolinh: navch. posib. [Controlling]. Kh.: VD «ІNZhEK», 2011. 136 s.

12. Ilina S. B. Kontrolinh hospodarskoї diialnosti na pidpriemstvakh kharchovoi promyslovosti [Controlling business activity enterprises food industry]: navch.-prakt. posib. K.: Profesional, 2008. 592 s.

13. Kalaitan T. V. Kontrolinh [Controlling]: navch. posib. Lviv : Novyi Svit, 2008. 252 s.

14. Kasych A. O. Vtlenennia kontsepsii statehichnoho upravlinnia v praktyku vitchyznianskykh pidpriemstv [Implementation of the Conception of Strategic Management in the Practice of Domestic Enterprises]. *BiznesInform* [Business Inform]. № 11. 2014. S. 290–294.

15. Kniazieva O. A. Vprovadzhennia kontrolinhu v diialnist velykykh pidpriemstv zadlia pidvyshchennia yikh konkurentospromozhnosti. // *Biznes Inform*. 2014. № 4. S. 432–436.

16. Konstantynov H. N. Stratehicheskyy menedzhment. Kontsepsy : ucheb. posob. M. : Byznes Elaiment, 2009. 239 s.

17. Korotkov Э. М. Konkurentnye pozitsyy byznesa : monohrafiya. M. : YNFRA-M, 2003. 261 s.

18. Koiuda V. O. Kontseptualni zasady upravlinnia pidpriemstvom yak ekonomichnoiu systemoiu: monohrafiia [Conception basis management enterprise as economic system]/ Za zag. red. kand. ekon. nauk, dotsenta V. O. Koiudy. Kh. : Vyd. KhNEU, 2007. 416 s.

19. Myntsberh H. Struktura v kulake: sozdanye efektyvnoi orhanyzatsyy [Structure in the fist: creating an effective organization]. Per. s anhl.; pod red. Yu. N. Kapturevskoho. SPb. : Pyter, 2001. 512 s.

20. Morhun H. V. Metodichniy pidkhid do stratehichnoho kontrolinhu eksportno-impornoї diialnosti pidpriemstva [Methodical Approach to Strategic Controlling of the Export-Import Activity of Enterprise]. *BiznesInform* [Business Inform]. 2015. № 8. S. 242–248.

21. Morhun H. V. Stratehichni kontrolinh yak pidsystema stratehichnoho upravlinnia [Strategic Controlling as a Subsystem of Strategic Management]. *BiznesInform* [Business Inform]. 2015. № 4. S. 453–459.

22. Mochona L. H. Analiz instrumentiv kontrolinhu na pidpriemstvi [Analysis of controlling instruments at the enterprise] Materialy mizhnarodnoi naukovopraktychnoi konferentsii «Aktualni problemy sotsialno-ekonomichnoho rozvytku: rehionalni ta svitovi tendentsii» [International scientific conference «Actual problems of socio-economic development: regional and world trends»]. (m. Odessa, 27–28 lystopada 2015 roku). 2015. S. 98–100.

23. Mochona L. H. Analiz pidkhodiv do vyboru instrumentiv kontrolinhu [Analysis of approaches to choosing controlling instruments]. Materialy mizhnarodnoi naukovopraktychnoi

konferentsii «*Suchasni problemy upravlinnia pidpriemstvamy: teoriia ta praktyka*» [International scientific conference «Modern problems of the enterprise management: theory and practice»]. (m. Kharkiv, 24–25 bereznia 2016 roku). 2016. S. 79–81.

24. Mochona L. H. Problemy ta perspektyvy vprovadzhennia systemy kontrolynu na ukraïnskykh pidpriemstvakh [Problems and prospects of implementation of control system at Ukrainian enterprises]. Materialy mizhnarodnoi naukovo-praktychnoi konferentsii «*Suchasnyi stan rozvytku ekonomichnykh ta innovatsiino-investytsiynykh protsesiv v krainakh SND*» [International scientific conference «The current state of development of economic and innovation-investment processes in the CIS countries»]. (m. Odesa, 4–5 kvitnia 2014 roku). 2014. S.64–68.

25. Odyntsova T. M. Sovremennye kontseptsyy u perspektyvy razvytia kontrolynu v Ukraine [Modern Concepts and Prospects for Controlling Development in Ukraine]. *Visnyk SevNTU. Seriya: Ekonomika i finansy* [The bulletin SevNTU. Series: Economics and Finance]. 2011. № 116. S. 126–132.

26. Prokopenko O.V. Ekonomichna sutnist kontrolynu, joho misce u sistemi upravlinnia pidpriemstvom [Economic sense of controlling and its place in the management system of an enterprise]. *Visnyk SumDU. Seriya «Ekonomika»* [The bulletin Sumy State University. Series: Economics]. 2011. № 116. S. 126–132.

27. Chernobrovkina S. V. Suchasnyi stan ta problemy

metalurhiinoi ta mashynobudivnoi promyslovosti Ukrainy [Current status and problems of metallurgical and machine-building industry of Ukraine]. *Visnyk NTU «KhPI»* [The Bulletin of NTU «KhPI»]. 2015. № 26. S. 62–68.

28. Chuvashlova M. V. Vnedrenye kontrolynu v systemu upravleniya predpriyatym avyatsionnoi promyshlennosti : monohrafiya [The introduction of controlling in the enterprise management system of the aviation industry]. M. : Yzd-vo «Akademyia Estestvoznanyia», 2013. 188 s.

29. Shvydkiy E. Kontrolinh yak tekhnolohiia intelektualizatsii upravlinnia biznes-protsesamy na pidpriemstvakh [Controlling as the technology of intellectualization of management of business processes on Enterprises]. *Halyskyi ekonomichnyi visnyk* [Economic Bulletin]. 2012. № 1 (34) . S. 115–119.

30. Shliakhta O. M. SWOT- analiz yak instrument stratezhnoho menedzhmentu pidpriemstva [SWOT-analysis as a tool for strategic management]. *Ekonomichnyi prostir* [Economic Space]. 2012. № 68. S. 301–309.

31. Kaplan R. S., Norton D. P. The Balanced Scorecard: Translating Strategy into Action. Harvard Business School, 1996. 618 p.

Надійшла

*Відомості про авторів / Сведения об авторах / About the Authors*

**Ястремська Олена Миколаївна (Ястремская Елена Николаевна, Iastremska Olena Mikolaiivna)** – доктор економічних наук, професор, Харківський національний економічний університет імені Семена Кузнеця, завідувач кафедри менеджменту, логістики та економіки; тел.: (097) 235-48-80; e-mail: iastremska\_om@hneu.net

**Малярець Людмила Михайлівна (Малярец Людмила Михайловна, Malyarets Lyudmyla Mihailivna)** – доктор економічних наук, професор, Харківський національний економічний університет імені Семена Кузнеця, завідувач кафедри вищої математики і економіко-математичних методів; тел.: (050) 524 –48 – 07; e-mail: Malyarets@ukr.net