

УДК 336.001.42

М.Г. ЧЕРЕДНІЧЕНКО,  
аспірант Центральноукраїнського національного технічного університету,  
м. Кропивницький

## РОЛЬ КОНТРОЛІНГУ В УПРАВЛІННІ ФІНАНСАМИ ПІДПРИЄМСТВА

Статтю присвячено дослідженню ролі контролінгу в управлінні фінансами підприємства. Розкрито концептуальні основи, проаналізовано підходи науковців щодо визначення сутності поняття «контролінг» та на їх основі сформовано власне визначення, встановлено місце контролінгу в системі управління підприємством. Запропоновано удосконалення системи контролінгу в управлінні фінансами за рахунок створення служби контролю та механізму реорганізації управлінських рішень, результатом чого є координування діяльності та стратегії розвитку підприємства.

**Ключові слова:** *контролінг, управління фінансами, служба контролю, планування, облік, контроль, аналіз, підприємство.*

**Постановка проблеми.** Сучасний стан економіки України вимагає, щоб діяльність підприємств підпорядковувалася його вимогам. Необхідною складовою сучасного розвитку економічних відносин є підвищення ефективної діяльності за всіма напрямками. Бажання вийти на міжнародний рівень вимагає забезпечення сталого розвитку підприємств, підвищення інвестиційної привабливості, збільшення вартості бізнесу; але у своїй діяльності підприємства зустрічаються з негативними факторами, що перешкоджають розвитку та не дозволяють досягти загальної мети управління. До таких факторів належать: економічна нестабільність у країні, мінливість та невизначеність зовнішнього середовища, жорстке конкурентне середовище, ускладнення організаційної структури підприємства, збільшення ризиків у господарській діяльності, бажання підприємств зберігати комерційну таємницю, збільшення кількості порушень та крадіжок у їх фінансово-господарській діяльності, потреба у підвищенні ступеня довіри до підприємства з боку інвесторів та ділових партнерів.

Сприяття стабільному розвитку та підтримці життєдіяльності підприємства покликана ефективна та досконала система управління, адже, за оцінками експертів, дві третини банкрутств обумовлені саме внутрішніми проблемами підприємств та тільки одна третина – зовнішніми.

Новим напрямом в управлінні підприємствами стає застосування системи фінансового контролінгу як функціонально відокремленого напрямку фінансової роботи, пов'язаного з реалізацією фінансово-економічної функції менеджменту, що забезпечує прийняття раціональних оперативних і стратегічних рішень. Адже фінанси підприємства займають одне з базових місць у відтворювальному процесі, формуванні власних грошових фондів і централізованих фінансових ресурсів держави, тому потребують постійного контролю і належної уваги з боку керуючих органів.

**Аналіз досліджень та публікацій.** Сутність контролінгу досліджували такі вчені: В.В. Бурцев [2], Ф.Ф. Бугинець [3], Н.І. Дорош [5], І.К. Дрозд [6], Р.І. Жовновач [8], Е.Г. Мельник [11], Л.В. Нападовська [12], В.П. Пантелеєв [13], Л.О. Сухарева [15], Т.В. Фоміна [18].

Методології управління суб'єктом господарювання на основі зарубіжного досвіду контролінгу присвячено праці І.С. Давидович, Д.М. Морозова, О.О. Терещенка та ін.

А.М. Кармінський, С.Г. Фалько, А.А. Жевага, Н.Ю. Іванова розглядали теоретичні, методичні та практичні основи побудови контролінгу на підприємствах та в організаціях.

Незважаючи на ґрунтовні дослідження вчених, варто зазначити, що і на сьогодні

ні залишається досить багато не вирішених питань, таких як проблеми термінології, визначення принципів функціонування та структури контролінгу, його ролі у системі управління фінансами підприємства.

**Мета статті** – дослідження сутності і ролі контролінгу в системі управління підприємством у сучасних умовах та надання рекомендацій щодо підвищення ефективності системи контролінгу в управлінні фінансами.

**Виклад основного матеріалу.** Поняття «контролінг» походить від англійського «to control», яке в економічному розумінні означає управління, спостереження, контроль. Але контролінг не зводиться до простої системи контролю, а охоплює значно ширшу сферу діяльності, а саме:

– контролінг – це система, яка орієнтована на майбутній розвиток підприємства;

– контролінг – це система спостереження та вивчення поведінки внутрішнього економічного механізму конкретного підприємства і розробки шляхів для досягнення мети, яку воно ставить перед собою [7].

М.С. Пушкар у своїх працях зазначає, що контролінг – окрема інформаційна підсистема підприємства для стратегічного управління на основі синтезу знань з менеджменту, маркетингу, фінансового й управлінського обліку, статистики, аналізу, контролю та прогнозування [14].

У дослідженні Е.А. Уткіна дається визначення контролінгу як сукупності методів оперативного і стратегічного менеджменту, обліку, планування, аналізу і контролю на якісно новому етапі розвитку ринку, єдиної системи спрямування і досягнення стратегічних цілей підприємства [17].

Е.М. Коротков визначає контролінг як систему безперервного відстежування тенденцій розвитку організації за методикою виявлення слабких сигналів кризи і аналізу можливих їх наслідків [1, с. 257].

І.О. Криворотько зазначає, що контролінг – це комплексна система управління підприємством, яка містить у собі управлінський облік, облік і аналіз витрат з метою контролю за всіма статтями витрат, усіма підрозділами і складовими виробленої продукції або наданих послуг, а також їх планування [10].

На думку І.І. Цигилика, «контролінг – це система спостереження та вивчення поведінки внутрішнього економічного механізму конкретного підприємства і розробка шляхів для досягнення мети, яку воно ставить перед собою» [19, с.11].

Л.О. Сухарева та С.М. Петренко вважають, що контролінг можна подати у вигляді системи, яка розвиває використовуваним традиційні бухгалтерські, аналітичні й інші прийоми та засоби, вивчає проблеми, що дозволяє виробити необхідні управлінські рішення як оперативного, так і стратегічного характеру [16, с. 10].

О.А. Зоріна розглядає контролінг як спеціальну саморегулюючу систему методів та інструментів, що спрямована на функціональну підтримку менеджменту підприємства і включає інформаційне забезпечення, планування, координацію, контроль, аналіз і внутрішній консалтинг [9].

М.І. Длі, С.О. Михайлов та Г.О. Балябіна зазначають, що контролінг – одна з функцій, яка виконується в межах управління підприємством і полягає у підтримці управління через інформацію [4].

Дослідження різних визначень контролінгу свідчить, що не існує однозначного тлумачення цього поняття. Більшість науковців використовують системний підхід при визначенні сутності контролінгу, інші – процесний. Погляди вчених розходяться і у визначенні набору функцій контролінгу. Деякі вважають, що він є системою управління, інші – підсистемою системи управління. Тобто перші наділяють контролінг повноваженнями приймати управлінські рішення, а другі вважають, що він виконує лише сервісні функції. Різне ставлення науковців і до визначення об'єкта контролінгу. Більшість із них розглядає контролінг лише у застосуванні до підприємства в цілому. Залишається без уваги можливість його здійснення на окремих управлінських ланках та для оперативного управління.

Пропонуємо визначення контролінгу, яке, на нашу думку, найбільш точно та повно характеризує місце контролінгу в системі управління, його функції та мету застосування.

Отже, контролінг – це підсистема управління підприємством, яка поєднує, координує, спрямовує, узгоджує та контролює діяльність усіх управлінських одиниць для адаптації їх діяльності до зміни зовнішніх умов та надає інформацію для прийняття управлінських рішень.

Управління життєдіяльністю промислового підприємства як складової економічної системи пов'язане з вирішенням сукупності проблем забезпечення їх функціонування та розвитку в реальних умовах зовнішнього середовища [8].

Формування системи контролінгу на підприємстві є складним і послідовним процесом. Він має комплексний характер, охоплює всі структурні підрозділи підприємства та всі напрями його діяльності.

Успішна діяльність підприємства неможлива без розумного управління фінансовими ресурсами.

Контролінг в управлінні фінансами підприємства має забезпечити процес моніторингу, аналізу, планування і контролю за рухом усіх фінансових ресурсів підприємства та своєчасного виявлення і усунення вузьких місць у процесі діяльності. Це стає можливим тільки за умов створення дійової системи контролінгу в межах наявної системи фінансового менеджменту. Проте він не обмежується здійсненням лише внутрішнього контролю за фінансовою діяльністю та фінансовими операціями, але є ефективною координуючою системою забезпечення взаємозв'язку між формуванням інформаційної бази, аналізом, плануванням і контролем.

Дослідження методологічного інструментарію системи контролінгу на підприємстві доцільно проводити в контексті реалізації технологічного циклу відповідного процесу (рис. 1).

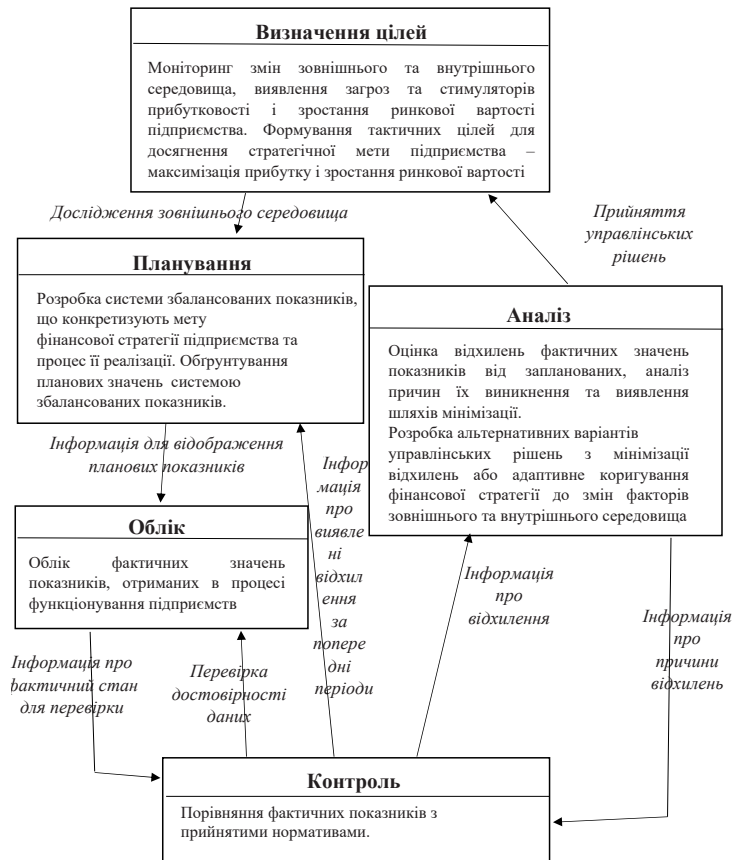


Рис. 1. Технологічний цикл контролінгу в системі управління фінансами підприємства (схема розроблена автором)

Отже, визначення цілей контролінгу здійснюється з врахуванням загроз та стимуляторів розвитку підприємства, виявлених у процесі попереднього моніторингу змін зовнішнього та внутрішнього середовища. При цьому тактичні цілі контролінгу підпорядковуються загальній стратегічній меті розвитку підприємства, яка формується та обґрунтовується на основі вивчення всієї системи факторів, що визначають поточний та майбутній фінансовий стан, потенціал і можливості його покращання у довгостроковій перспективі.

На етапі планування завданням контролінгує формалізація цілей через систему показників, які б найбільш достовірно свідчили про їх досягнення, тобто визначається система показників, нормативи цих показників, методика їх розрахунку і обираються оптимальні для конкретного підприємства методики аналізу інформації.

Завданням обліку є збір фактичної інформації за встановленими показниками, а контроль спрямовано на визначення відхилень фактично досягнутих значень показників від запланованих нормативів на основі їх порівняння.

На етапі аналізу з'ясовуються причини зареєстрованих відхилень, визначається їхній потенційний вплив на ймовірність досягнення цілей. На цій підставі здійснюється розробка альтернативних управлінських рішень для подальшої мінімізації відхилень.

Для всіх етапів циклу в системі контролінгу фінансових потоків розробляється методичне забезпечення, тобто здійснюється формування і вдосконалення інформаційної системи кожного етапу, стандартизація інформаційних носіїв та каналів, відбір інструментарію, визначення параметрів застосування інструментів тощо.

Здійснення контролінгу на підприємстві допомагає передбачити всі можливі несприятливі економічні ситуації та уникнути їх. Контролінг в управлінні фінансами потрібен для реалізації фінансових завдань, встановлених системою

планових фінансових показників і нормативів; вимірювання рівня відхилення фактичних результатів фінансової діяльності від передбачених; розробка оперативних управлінських рішень щодо нормалізації фінансової діяльності підприємства відповідно до передбачених завдань і показників; коригування, за потреби, певних завдань і показників фінансового розвитку у зв'язку із зміною зовнішнього фінансового середовища, кон'юнктури фінансового ринку і внутрішніх умов здійснення господарських операцій підприємства.

У сучасних умовах контролінг в управлінні фінансами має зайняти пріоритетне місце в системі управління підприємством. У зв'язку з цим у структурі підприємства пропонуємо створити службу фінансового контролінгу, яка може бути в складі фінансової служби на підприємстві. Удосконалити механізм реорганізації управлінських рішень на основі функцій контролінгу за рахунок інтеграції його основних інструментів – планування, обліку і аналізу, результатом чого є координування діяльності та стратегії розвитку підрозділів підприємства.

Розробити та надати єдині рекомендації щодо створення системи контролінгу в управлінні фінансами для всіх підприємств неможливо, оскільки будь-яка система контролінгу, яка запроваджується на підприємстві, відрізнятиметься від інших, адже вона створюється під певний об'єкт. Тож пропонуємо загальні способи, які допоможуть удосконалити систему контролінгу (табл. 1).

Під час створення системи контролінгу в управлінні фінансами слід враховувати ті типові помилки, які найчастіше виникають, оскільки це допоможе ефективніше і швидше впровадити контролінг і досягти очікуваних результатів. Саме такий підхід допоможе вийти на новий рівень управління підприємством.

Створення системи контролінгу в управлінні фінансами дасть змогу підвищити рівень його ліквідності, ділової активності, прибутковості, фінансової стійкості, збільшити ефективність використання фінансових ресурсів, поліпшити

## Удосконалення системи контролінгу в управлінні фінансами на підприємствах\*

Способи	Характеристика
Прозорість та достовірність інформації	Належно ведеться облік, цифрові дані відповідають дійсності
Точність	Ступінь відповідності отриманої інформації до реального стану об'єкта
Економічність	Це внутрішня ефективність, що вимірює співвідношення необхідних і фактичних витрат ресурсів та оптимізацію процесів в організації
Гнучкість	Підприємство здатне до швидкої реакції на зміни попиту в асортименті та дизайні виробів з мінімальними втратами часу та ресурсів, створюючи при цьому споживачку цінність та збільшуючи свою вартість
Скорочення часу подання інформації та прийняття рішень	Щомісячне зіставлення запланованих і фактичних показників діяльності, ведення окремого обліку стану справ на підприємстві для прийняття необхідного рішення, виходячи з поточного стану справ
Стратегічне планування	Запровадження на підприємстві стратегічного контролінгу, який на основі планування дасть можливість прогнозувати різні явища і процеси
Використання інформаційних технологій	Використання на підприємстві інформаційної системи, в яку вбудований спеціальний модуль «контролінг», що забезпечуватиме надання інформації від планування бізнесу до аналізу результатів діяльності.
Організація служби контролінгу	Служба контролінгу на кожному підприємстві може організовуватися індивідуально, наприклад, на одному підприємстві функції може виконувати один контролер, а на іншому – взаємопов'язані відділи (відділ економічного аналізу, відділ планування та відділ внутрішнього обліку, по суті, можуть вирішувати завдання контролінгу, використовуючи його методологію)

\*Таблиця розроблена автором.

оперативність та якість прийняття управлінських рішень, запобігти виникненню кризових економічних ситуацій, визначити причини фінансових проблем і сприяти їх ефективному усуненню.

**Висновки.** У зв'язку з тим, що будь-яке підприємство функціонує в жорсткому конкурентному середовищі, для результативного здійснення його фінансово-господарської діяльності необхідно застосовувати ефективні інструменти оперативного та стратегічного управління фінансами. До таких інструментів належить контролінг, який є синтезом елементів обліку, аналізу, контролю та планування, його реалізація забезпечить альтернативні підходи під час здійснення оперативного і стратегічного управління.

Для ефективної діяльності підприємства також запропоновано рекомендації щодо удосконалення контролінгу на основі створення системи контролю в управлінні фінансами, механізму реорганізації управлінських рішень та вибору способів здійснення контролю залежно від специфіки діяльності підприємства. Це допоможе запобігти виникненню кризових ситуацій, ідентифікувати причини фінансових проблем та ефективно їх усунути, а також реалізувати фінансові стратегії підприємства й досягти стратегічних цілей.

Подальші дослідження будуть спрямовані на розробку методичних рекомендацій здійснення контролінгу на підприємствах різних галузей економіки.

### Список використаних джерел

1. Антикризисное управление / под ред. проф. Э.М. Короткова. – М.: Инфра-М, 2006. – 370 с.
2. Бурцев В.В. Организация системы внутреннего контроля коммерческой организации / В.В. Бурцев. – М.: Экзамен, 2000. – 319 с.

3. Бутинець Т.А. Внутрішній контроль: елементи організації системи [Електронний ресурс] / Т.А. Бутинець. – Режим доступу: <http://pbo.ztu.edu.ua/article/view/67220>
4. Дли М.И. Контроллинг процессов энергосбережения на региональном уровне / М.И. Дли, С.А. Михайлов, А.А. Балябина // Контроллинг. – 2010. – № 2 (35). – С. 74–79.
5. Дорош Н.І. Внутрішній контроль та аудит в управлінні ризиками на підприємстві / Н.І. Дорош // Вісник Львівської комерційної академії. Серія: Економічна. – 2014. – Вип. 44. – С. 148–152.
6. Дрозд І.К. Класифікація економічного контролю та шляхи її вдосконалення [Електронний ресурс] / І.К. Дрозд. – Режим доступу: [http://papers.univ.kiev.ua/1/ekonomika/articles/drozd-i-classification-of-economical-control-and-the-ways-of-its-remodeling\\_14774.pdf](http://papers.univ.kiev.ua/1/ekonomika/articles/drozd-i-classification-of-economical-control-and-the-ways-of-its-remodeling_14774.pdf)
7. Дяченко Н.М. Контролінг як фактор підвищення ефективності управління підприємством [Електронний ресурс] / Н.М. Дяченко. – Режим доступу: <http://dSPACE.kntu.kr.ua/jspui/bitstream/123456789/367/1/18.pdf>
8. Жовновач Р.І. Моделювання процесу забезпечення життєздатності промислових підприємств в умовах сезонного коливання попиту / Р.І. Жовновач // Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія: Міжнародні економічні відносини та світове господарство. – Ужгород, 2017. – Вип. 12, ч. 1. – С. 115–120.
9. Зоріна О.А. Місце контролінгу в системі управління підприємством / О.А. Зоріна // Науковий вісник Національного університету ДПС України (економіка, право). – 2010. – № 2 (49). – С. 59–66.
10. Криворотько І.О. Контролінг у системі управління підприємством і прийняття управлінських рішень [Електронний ресурс] / І.О. Криворотько. – Режим доступу: [http://nbuv.gov.ua/portal/Soc\\_Gum/Dtr\\_ep/2009\\_7/files/EC709\\_26.pdf](http://nbuv.gov.ua/portal/Soc_Gum/Dtr_ep/2009_7/files/EC709_26.pdf)
11. Мельник Е.Г. Методика обліку витрат майбутніх періодів в Україні та Російській Федерації: порівняльний аспект [Електронний ресурс] / Е.Г. Мельник. – Режим доступу: [ven.ztu.edu.ua/article/download/93558/89957](http://ven.ztu.edu.ua/article/download/93558/89957)
12. Нападівська Л.В. Внутрішньогосподарський контроль в ринковій економіці: монографія / Л.В. Нападівська. – Дніпропетровськ: Наука і освіта, 2000. – 224 с.
13. Пантелеев В.П. Внутрішньогосподарський контроль: методологія та організація: [монографія] / В.П. Пантелеев; Державна академія статистики, обліку та аудиту. – К.: Інформ.-аналіт. агентство, 2008. – 253 с.
14. Пушкар М.С. Контролінг – інформаційна підсистема стратегічного менеджменту / М.С. Пушкар, Р.М. Пушкар. – Тернопіль: Карт-бланш, 2004. – 370 с.
15. Сухарева Л. Внутренний финансовый контроль: история исследования, состояние и перспективы / Л. Сухарева, И.Н. Дмитренко, М.В. Борисенко // Вісник Львівської комерційної академії. – 2004. – № 16. – С. 84–91.
16. Сухарева Л.А. Контроллинг – Основа управления бизнесом / Л.А. Сухарева, С.Н. Петренко. – К.: Эльга, Ника-Центр, 2002. – 208 с.
17. Уткин Э.А. Антикризисное управление: учебник / Э.А. Уткин. – М.: Тандем, 1997. – 400 с.
18. Фоміна Т.В. Місце та роль внутрішнього аудиту в системі внутрішньогосподарського контролю / Т.В. Фоміна // Вісник Львівської комерційної академії. – 2004. – Вип. 16. – С. 441–447.
19. Цигилик І.І. Контролінг: навч. посіб. у схемах і таблицях / І.І. Цигилик. – Київ: Центр навчальної літератури, 2004. – 76 с.

## References

1. Korotkova, É.M. (ed.) *Antykryzysnoe upravlenye* (2006). Moscow, Ynfra-M, [In Russian].
2. Burtsev, V.V. (2000). *Orhanizatsiya systemy vnutrishn'oho kontrolyu komertsyynoyi orhanizatsiyi* [Organization of the internal control system of a commercial organization]. Moscow, 319 p. [In Russian].

3. Butynets', T.A. *Vnutrishniy kontrol': element orhanizatsiyi systemy* [Internal control: elements of organization of the system]. Access mode: <http://pbo.ztu.edu.ua/article/view/67220> [In Ukrainian].

4. Dly M.Y. (2010). *Kontrollynh protsessov énerhosberezhenyya na rehyonal'nom urovne* [Controlling energy saving processes at the regional level]. No. 2 (35), pp. 74-79 [In Russian].

5. Dorosh, N.I. (2014). *Vnutrishniy kontrol' ta audyt v upravlinni ryzykamy na pidpryyemstvi* [Internal control and audit in risk management at the enterprise]. *Visnyk L'vivskoyi komertsyynoyi akademiyi* [Bulletin of the Lviv Academy of Commerce] Issue 44, pp. 148-152 [In Ukrainian].

6. Drozd, I.K. *Klasyfikatsiya ekonomichnoho kontrolyu ta shlyakhy yiyi vdoskonalennya* [Classification of economic control and ways of its improvement]. Retrieved from [http://papers.univ.kiev.ua/1/ekonomika/articles/drozd-i-classification-of-economical-control-and-the-ways-of-its-remodeling\\_14774.pdf](http://papers.univ.kiev.ua/1/ekonomika/articles/drozd-i-classification-of-economical-control-and-the-ways-of-its-remodeling_14774.pdf) [In Ukrainian].

7. Diachenko, N.M. *Kontrolinh yak factor pidvyshchennia efektyvnosti upravlinnia pidpryyemstvom* [Controlling as a factor in increasing the efficiency of enterprise management]. Access mode: <http://dspace.kntu.kr.ua/jspui/bitstream/123456789/3671/1/18.pdf> [In Ukrainian].

8. Zhovnovach, R.I. (2004). *Planuvannia diialnosti pidpryyemstva* [Planning of the company activities]. *Finansy Ukrainy* [Finance of Ukraine]. Issue 1, pp. 21-27. [In Ukrainian].

9. Zorina, O.A. (2010). *Mistse kontrolinhu v systemi upravlinnya pidpryyemstvom* [Controlling place in enterprise management system], *Naukovyy visnyk Natsional'noho universytetu DPS Ukrainy (ekonomika, pravo)*. – No. 2 (49), pp. 59-66. [In Ukrainian].

10. Kryvorot'ko, I.O. (2009). *Kontrolinh u systemi upravlinnya pidpryyemstvom i pryynyattya upravlins'kykh rishen'* [Controlling in the enterprise management system and making managerial decisions]. Access mode: [http://nbuv.gov.ua/portal/Soc\\_Gum/Dtr\\_ep/2009\\_7/files/EC709\\_26.pdf](http://nbuv.gov.ua/portal/Soc_Gum/Dtr_ep/2009_7/files/EC709_26.pdf). [In Ukrainian].

11. Melnyk, E.H. *Metodyka obliku vytrat maibutnikh periodiv v Ukraini ta Rosiiskii Federatsii: porivnialnyi aspekt* [The method of accounting for future periods in Ukraine and the Russian Federation: a comparative aspect]. Access mode: [ven.ztu.edu.ua/article/download/93558/89957](http://ven.ztu.edu.ua/article/download/93558/89957) [In Ukrainian].

12. Napadovs'ka, L.V. (2000). *Vnutrishn'ohoversiynny kontrol' u rynkoviy ekonomitsi* [Internal control in a market economy]. *Dnipropetrovs'k, Nauka I osvita*, 224 p. [In Ukrainian].

13. Pantelyeyev, V.P. (2008). *Vnutrishn'ohospodars'kyy kontrol': metodolohiya ta orhanizatsiya* [Internal control: methodology and organization]. *Derzhavna akademiya statystyky, obliku ta audytu. Kyiv, DP "Inform.-analit". Ahent-stvo*, 253 [In Ukrainian].

14. Pushkar, M.S. (2004). *Kontrolinh - informatsiina pidsystema stratehichnoho menedzhmentu* [Controlling - information subsystem of strategic management]. Ternopil, Kart-blansh, 370 p. [In Ukrainian].

15. Sukharev, L., Dimitrenko, I.N., Borisenko, N.V. (2004). *Vnutrenniy finansovyy kontrol: istoriya issledovaniya, sostoyaniye i perspektivy* [Internal financial control: the history of the study, the state and prospects]. *Visnyk L'vivskoyi komertsyynoyi akademiyi* [Bulletin of the Lviv Academy of Commerce]. No. 16, pp. 84-91 [In Russian].

16. Sukhareva, L.A., Petrenko S.N. (2002). *Kontrollynh - Osnova upravleniya byznesom* [Controlling - The Basis of Business Management]. Kyiv, Elha, Nyka-Tsentr, 208 p. [In Ukrainian].

17. Utkyn, E.A. (1997). *Antykryzysnoe upravlenye* [Anticrisis control] Moscow, Tandem, 400 p. [In Russian].

18. Fomina, T.V. (2004). *Mistse ta rol' vnutrishn'oho audytu v systemi vnutrishn'ohospodars'koho kontrolyu* [The place and role of internal audit in the system of

internal control]. *Visnyk L'vivs'koyi komertsiyanoi akademiyi* [Bulletin of Lviv Commercial Academy]. Issue 16, pp. 441-447 [in Ukrainian].

19. Tsyhylyk, I.I. (2004). *Kontrolinh* [Controlling]. Kyiv, Tsentr navchalnoi literatury, 76 p. [In Ukrainian].

Статья посвящена исследованию роли контроллинга в управлении финансами предприятия. Раскрыты концептуальные основы, проанализированы подходы ученых к определению сущности понятия «контроллинг» и на их основе сформировано собственное определение, установлено место контроллинга в системе управления предприятием. Предложено усовершенствование системы контроллинга в управлении финансами за счет создания службы контроля и механизма реорганизации управленческих решений, результатом чего является координирование деятельности и стратегии развития подразделений предприятия.

**Ключевые слова:** *контроллинг, управление финансами, служба контроля, планирование, учет, контроль, анализ, предприятие.*

The article discloses the study of the role of controlling in the financial management of a company. The conceptual foundations were disclosed and the approaches of the scholars to the definition of the essence of the concept «controlling» have been analysed. The own definition of a controlling was formed on the basis of the above-mentioned information, and its place in a company management system was identified. The improvement of the controlling system in financial management through the creation of a control service and the mechanism for the reorganization of management decisions were suggested. This results in the coordination of the activities and strategies for the development of divisions of the company.

**Key words:** *controlling, financial management, control service, planning, accounting, control, analysis, company.*

*Одержано 3.10.2017.*