

## АКТУАЛЬНІ ПИТАННЯ СУТНОСТІ КОНТРОЛІНГУ ТА ЗАСТОСУВАННЯ ЙОГО ІНСТРУМЕНТІВ ВІТЧИЗНЯНИМИ ПІДПРИЄМСТВАМИ

### ACTUAL ISSUES OF THE CONTROLLING NATURE AND APPLICATION OF ITS TOOLS TO DOMESTIC ENTERPRISES

УДК 621.31

**Світлична В.Ю.**

к.е.н., доцент кафедри фінансово-економічної безпеки, обліку і аудиту Харківський національний університет міського господарства імені О.М. Бекетова

**Рубанка В.М.**

Голова Правління ПАТ «НАК «Укрсвітлолізинг»

**Гузеватенко А.В.**

магістр

Харківський національний університет міського господарства імені О.М. Бекетова

Досліджуються питання актуальності застосування контролінгу підприємствами у сучасних умовах господарювання. Аналізуються численні підходи до визначення сутності контролінгу. Наводиться авторське трактування поняття «контролінг». Вивчається питання співвідношення понять «контролінг» та «управлінський облік». Перелічено основні функції і завдання контролінгу. Акцентується увага на змісті системи контролінгу. Розкривається зміст поняття «система контролінгу». Наводиться перелік основних елементів системи контролінгу. Розкривається класифікація інструментів системи контролінгу за двома ознаками. Наведено три етапи формування системи контролінгу на підприємстві. Аналізується стратегічна важливість та специфічні особливості підприємств енергетичного комплексу. Підкреслюється, що надійне функціонування енергетичних підприємств виступає фактором конкурентоздатності та енергетичної безпеки кожної держави.

**Ключові слова:** контролінг, управлінський облік, інформаційно-аналітичне забезпечення, система контролінгу, енергетичні підприємства.

Исследуются вопросы актуальности применения контроллинга предприятиями в современных условиях хозяйствования. Анализируются многочисленные подходы к определению сущности контроллинга. Приводится авторская трактовка понятия «контроллинг». Изучается вопрос соотношения понятий «контроллинг» и «управленческий учет». Перечислены основные функции и задачи контроллинга. Акцентируется внимание на содержании системы контроллинга. Раскрывается содержание понятия «система контроллинга». Приводится перечень основных элементов системы контроллинга. Раскрывается классификация инструментов контроллинга по двум признакам. Представлены три этапа формирования системы контроллинга на предприятии. Анализируется стратегическая важность и специфические особенности предприятий энергетического комплекса. Отмечается, что надежное функционирование энергетических предприятий выступает фактором конкурентоспособности и энергетической безопасности любого государства.

**Ключевые слова:** контроллинг, управленческий учет, информационно-аналитическое обеспечение, система контроллинга, энергетические предприятия.

*The questions of the relevance of the use of control by enterprises in modern economic conditions are studied. Numerous approaches to determining the essence of controlling are analyzed. The author's interpretation of the concept of "controlling" is given. The question of the relation between the concept of "controlling" and "managerial accounting" is being studied. The main functions and tasks of controlling are listed. The emphasis is on the content of the control system. The content of the concept "control system" is revealed. The list of the main elements of the control system is given. The classification of the control system tools is revealed in two ways. Three stages of formation of the control system at the enterprise are presented. The strategic importance and specific features of the energy complex enterprises are analyzed. The issue of interconnection and interdependence of enterprises of the electric power complex is revealed. Attention is concentrated on the consideration of the consistent operation of electric power enterprises under the scheme "production, transportation, transmission, distribution and distribution of electricity". Emphasizes the importance of reliable and sustainable operation of the entire complex of energy enterprises. After all, the crisis of one enterprise can potentially cause the activities of related enterprises and extend to the scale of the whole complex. The current state of enterprises in the energy sector is characterized by a significant increase in the magnitude of emergency and crisis situations and the volume of losses of energy resources during their transfer. The article emphasizes the necessity, importance and urgency of the introduction of a control system at energy enterprises. The authors emphasize that the introduction of a controlling system is a mechanism that can detect, prevent and minimize crisis phenomena, help to eliminate the consequences of their manifestation and restore the stable functioning of energy sector enterprises. The focus is on aspects of the control system for energy companies. The authors proposed tools and levers of control system depending on the function of the power company. It is emphasized that reliable functioning of energy companies is a factor of competitiveness and energy security of each state.*

**Key words:** controlling, management accounting, information and analytical support, controlling system, energy enterprises.

**Постановка проблеми.** Інформаційно-аналітична база функціонування кожного підприємства ґрунтується на використанні інструментів планування і контролю як одних із важливих управлінських функцій.

Однак сучасний економічний стан, що характеризується високою динамікою та невизначеністю зовнішнього середовища, значним чином утруднює ефективність здійснення планування та контролю. Окрім того, на більшості підприємств контрольні функції являють собою лише порівняння отриманих значень показників діяльності із запланованими наприкінці звітної періоду. А от відсутність безпосереднього контролю процесу виконання запланованих показників, відсутність

цілісної системи контролю впродовж реалізації тактичних заходів є вкрай негативними чинниками управління підприємством.

На думку авторів, подолання зазначених негативних тенденцій можливо за допомогою контролінгу, який набуває все більшої актуальності та може виступати як інструментарій ефективного використання існуючого потенціалу підприємства, підвищення ефективного управління його діяльністю та динамічного пристосування підприємства до змін зовнішніх і внутрішніх факторів.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Дослідження питань контролінгу викладено у роботах таких закордонних та вітчизняних авторів, як Г.О. Дарманська, Р.Г. Долинська, В.Й. Іва-

нова, С.Н. Петренко, І.Ю. Потай, М.С. Пушкар, О.В. Рибак, С.О. Хайлук [6; 7; 8; 14; 15; 17; 18; 21].

Однак питання вивчення контролінгу, визначення набору його ключових інструментів, а також специфічних його особливостей для підприємств енергетики ще потребують детального вивчення.

**Постановка завдання.** Метою роботи є дослідження особливостей інструментів контролінгу для енергетичних підприємств.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Визначимо сутність контролінгу. Сьогодні немає однозначного визначення цього поняття, і у робо-

тах фахівців у галузі менеджменту його частіше трактують таким чином (табл. 1).

Проаналізувавши численні визначення, вважаємо, що доцільним буде розуміти під поняттям «контролінг» орієнтовану на досягнення стратегічної мети підприємства систему інформаційно-аналітичної та методичної підтримки його керівництва, яка в умовах змін зовнішніх і внутрішніх факторів дозволяє контролювати, аналізувати, прогнозувати та корегувати управлінські рішення.

І ця система уособлює у собі нове поєднання методів і принципів управління, прийняття кваліфікованих управлінських рішень, які дозволять в

Таблиця 1

**Підходи до трактування сутності контролінгу**

Автор	Трактування сутності контролінгу
Ананькіна Е.	функціонально відособлений напрям економічної роботи на підприємстві, пов'язаний з реалізацією фінансово-економічної функції у менеджменті для прийняття оперативних і стратегічних управлінських рішень
Бондар Н.	принципово нова концепція інформації й управління, яку можна визначити як обліково-аналітичну систему, що реалізує синтез елементів обліку, аналізу, контролю, планування, забезпечує як оперативне, так і стратегічне управління процесами досягнення цілей
Гайдучок Т.	одна з провідних підсистем управління сучасним підприємством; нова концепція в управлінні підприємством, яка здатна генерувати стратегічні управлінські рішення
Дарманська Г.	система або складова частина управління, яка забезпечує підприємство необхідною оперативною та стратегічною інформацією про внутрішнє та зовнішнє середовище, яке його оточує, сприяє його розвитку, виживанню в умовах жорсткої конкурентної боротьби і досягненню наміченої ним мети
Кармінський А.	орієнтована на довгострокове і ефективний розвиток система інформаційно-аналітичної, методичної та інструментальної підтримки керівників підприємства з досягнення поставлених цілей, що забезпечує реалізацію циклу управління за всіма функціональними сферами та процесами діяльності
Коцупатрий М.	комплексна система управління підприємством, що включає в себе управлінський облік, облік і аналіз витрат з метою контролю за всіма статтями витрат, усіма підрозділами і складовими частинами виробленої продукції або наданих послуг, а також їх планування
Майєр Є.	спеціально сконструйована інформаційна система на основі інтеграції методів планування, обліку, аналізу, нормування, контролю та управління, яка забезпечує отримання, обробку та узагальнення інформації про діяльність підприємства
Манн Р.	система управління процесом досягнення кінцевих цілей та результатів діяльності фірми
Петренко С.	принципово нова концепція інформації і управління, що забезпечує підтримку внутрішнього балансу економіки підприємства шляхом формування інформації про витрати і доходи як основи прийняття ефективних (оптимальних) управлінських рішень
Потай І.	інструмент комплексного методичного та інформаційно-аналітичного супроводу основних функцій управління підприємством, найважливішою з яких є стратегічне планування
Пушкар М.	синтетична дисципліна, яка розвивається на основі даних маркетингу, менеджменту, планування, обліку аналізу та контролю
Румянцева Е.	сучасна комплексна технологія управління підприємством, що представляє собою орієнтовану на досягнення цілей інтегровану систему інформаційно-аналітичної та методичної підтримки керівників в процесі планування, контролю, аналізу та прийняття управлінських рішень за всіма функціональними сферами діяльності підприємств
Сухарева Л.	синтез елементів обліку, аналізу, контролю, планування, реалізація яких забезпечує вироблення альтернативних підходів під час здійснення оперативного і стратегічного управління процесом досягнення кінцевих цілей і результатів діяльності підприємства
Хорват П.	комплексна міжфункціональна концепція управління, метою якої є координація систем планування, контролю та інформаційного забезпечення
Чувашлова М.	управління майбутнім для забезпечення тривалого функціонування підприємства і його структурних підрозділів
Яковлева А.	управлінська система координації та інформаційно-аналітичного забезпечення процесів розроблення і реалізації планів, що забезпечує досягнення стратегічних цілей підприємства

Джерело: складено авторами за даними [1; 2; 4; 6; 10 -15; 17; 19; 20; 22; 23; 24]

іншій площині подивитися на аспекти довгострокового існування підприємств в умовах інтеграційних процесів вітчизняної економіки.

Актуалізація контролінгу та підвищення уваги до використання його інструментів керівниками сучасних підприємств пояснюється тим, що:

- в концепції планування відбувається усвідомлення необхідності зміщення акценту з контролю минулого на аналіз майбутнього;

- підвищується динамічність, нестабільність впливу факторів зовнішнього і внутрішнього середовища, а, отже, і необхідність гнучко і швидко реагувати на них;

- необхідно виробляти обґрунтований механізм координації дій із забезпечення виживання підприємства і мінімізації впливу кризових ситуацій.

Під час формулювання сутності контролінгу часто це поняття ототожнюють із поняттям «управлінський облік». Дійсно, низка авторів ототожнюють ці два економічні поняття, а низка дослідників наполягають на їх принципових розходженнях. Погоджуємося із думкою дослідників [3], що: «під час зіставлення сутності управлінського обліку в широкому сенсі цього поняття і концепції контролінгу виявлені безсумнівні переваги контролінгу перед управлінським обліком. Головна перевага контролінгу полягає в системній комунікації управлінських функцій, у взаємозв'язку між ними, формуванні єдиної інформаційної бази, координації заходів з досягнення цілей, які підприємство ставить перед собою. Контролінг, на відміну від управлінського обліку, віддає перевагу попередньому, а не подальшому аналізу і контролю» [3, с. 8].

Деталізація сутності контролінгу розкривається у переліку виконуваних ним функцій. До останніх відносяться: інформаційно-аналітичне забезпечення (систематизація та обробка інформації про діяль-

ність підприємства); попереджувальна (моніторинг та виявлення тенденцій відхилень контрольованих значень від запланованих показників та своєчасне надання цієї інформації керівництву підприємства); координаційна (узгодження тактичних та стратегічних цілей діяльності підприємства за допомогою системи контрольованих показників, підтримка процесів планування); контрольна (оцінка результативності та ефективності здійснюваних процесів, визначення припустимих меж відхилення показників); інтегруюча (інтеграція тактичного і стратегічного управління, а також важелів планування, контролю, аналізу та регулювання); мотивуюча (формування мотивуючих заходів для фахівців, що виконують контролінг); консультуюча (виробка рішень з можливими варіантами та оцінкою їх наслідків).

Реалізація контролінгом цих функцій на підприємстві забезпечує керівництво інструментарною та методичною базою підтримки прийняття управлінських рішень, а отже, дозволяє гнучко, швидко реагувати на змінні тенденції ринку і корегувати конкурентноздатну стратегію.

Завдання контролінгу дослідниками трактуються, виходячи зі змістового «наповнення» цієї категорії. Але, узагальнюючи, до кола завдань контролінгу можна віднести такі (рис. 1) [18].

Виконуючи перелічені функції, спрямовані на досягнення стратегічної мети підприємства, система контролінгу забезпечує контроль, аналіз, прогнозування та корегування управлінських рішень. На нашу думку, система контролінгу являє собою організаційну сукупність взаємозв'язків цілей, функцій та елементів контролінгу (завдань, важелів, виконавців і процесів).

Виходячи з процесного та системних підходів, основними етапами формування системи контролінгу виступають (рис. 2).

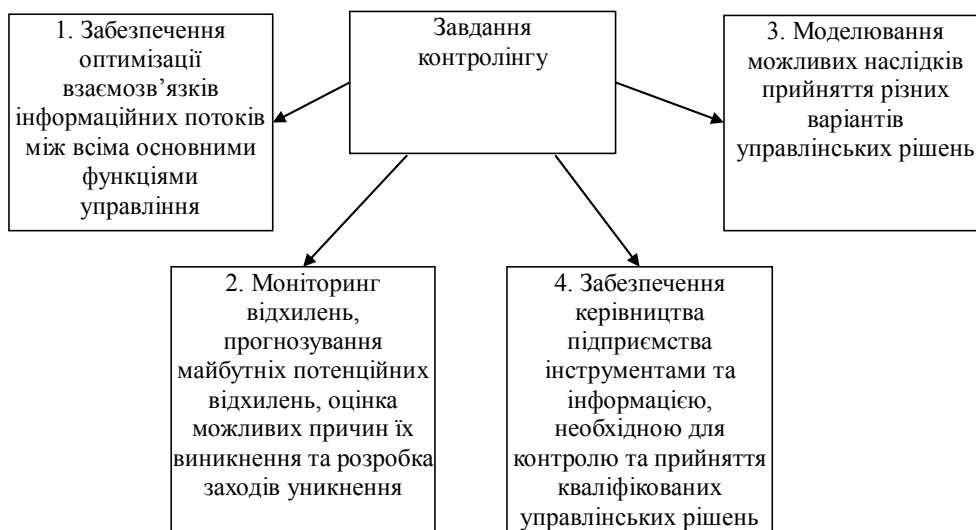


Рис. 1. Завдання контролінгу на підприємстві

Джерело: складено авторами за даними [18, с. 27]



**Рис. 2. Організаційна схема формування системи контролінгу на підприємстві**

*Джерело: складено авторами за даними [24, с. 12]*

У структурі системи контролінгу важливе місце займають інструменти, що використовуються для досягнення цілей та завдань функціонування цієї системи. Сукупність методів, методик, моделей, алгоритмів, тобто допоміжних засобів, задіяних для виконання завдань контролінгу, і являє собою інструменти контролінгу. Кожний з інструментів контролінгу використовує визначені економіко-фінансові, організаційно-планові, облікові методи. Від правильного вибору інструментів контролінгу, механізму їх впровадження залежить і динаміка ефективного, надійного та стабільного функціонування підприємства в довгостроковій перспективі.

Автори численних наукових робіт [5; 16; 18; 24] рекомендують використання цілої низки інструментів, так: С.О. Хайлук [21] чітко пов'язує інструментарій контролінгу із виконуваними ним функціями; В.Й. Іванова [8] рекомендує до основних інструментів віднести такі: бенчмаркінг, SWOT-аналіз, аналіз потенціалу, портфельний аналіз, вартісний аналіз, інвестиційний аналіз, розроблення сценаріїв, аналіз ризиків; Р.Г. Долинська [7] до переліку інструментів відносить: збалансовану систему показників, управління витратами, портфельний аналіз, аналіз слабких і сильних сигналів, аналіз сценаріїв розвитку, аналіз стратегічних розривів. У роботі О.В. Рибак наведено класифікацію можливих інструментів системи контролінгу, а саме:

#### 1. За напрямками контролінгу:

1.1 інструменти стратегічного контролінгу (аналіз взаємозв'язків, порівняння, PEST-аналіз,

SWOT-аналіз, портфоліо-аналіз, групування, метод абсолютних величин, ранжування, експертний аналіз, аналіз сценаріїв, GAP-аналіз, аналіз потенціалу, аналіз життєвого циклу, портфельний аналіз, функціонально-вартісний аналіз, аналіз стратегічного позиціонування);

1.2 інструменти оперативного контролінгу (методи аналізу, планування, прогнозування, система показників, методи калькуляції маржі, точка безбитковості та ін.);

2. За підсистемами, що формують контролінг як систему:

2.1 діагностика (кореляційний, регресійний, кластерний, факторний, дисперсійний аналізи, методи визначення вартості підприємства, експертні методи);

2.2 облік і аудит (показники управлінського обліку, функціональна калькуляція витрат, розрахунок повних витрат, визначення цільових витрат);

2.3 аналіз та планування (бюджетування, бенчмаркінг, GAP-аналіз, SWOT-аналіз, ABC-аналіз, аналіз конкурентних переваг за Портером);

2.4 контроль (контроль відповідності фактичних показників плановим, аналіз витрат за центрами обліку та звітності) [18].

Окрім стандартизованих інструментів контролінгу, підприємства можуть самостійно розробляти власні інструменти для виконання індивідуальних завдань у рамках притаманної їм системи контролінгу.



Надзвичайно важливим виступає питання запровадження ефективної системи контролінгу і для підприємств енергетики.

Сучасні тенденції розвитку країн світу підтверджують вирішальну роль впливу енергетичної сфери на всі складові її соціально-економічного розвитку. Нині енергетика та ефективне використання її потенціалу набуває ролі фактору конкурентоздатності та енергетичної безпеки кожної держави.

Законодавче забезпечення діяльності підприємств енергетичного комплексу України представлено наступними нормативно-правовими актами: Стратегією національної безпеки України, Енергетичною стратегією України на період до 2035 р., Кодексом України «Про надра», Законом України «Про засади функціонування ринку електричної енергії України», Законом України «Про електроенергетику», Законом України «Про природні монополії» та ін.

Нині, світова динаміка розвитку енергетичного комплексу свідчить, що він повинен максимально орієнтуватися на кінцевого споживача, забезпечуючи стійке енергопостачання, ефективно використання енергопродуктів, а також екологічну спрямованість за рахунок зменшення техногенного навантаження на навколишнє середовище та використання відновлюваних джерел енергії.

Підприємства електроенергетичного комплексу характеризуються своєю стратегічною і соціальною спрямованістю і технологічно «заведені» у єдиний ланцюг: виробництво, транспортування, передача, розподіл і збут електроенергії. І ця послідовність, незважаючи на організаційну і економічну самостійність підприємств електроенергетичного комплексу, є дуже важливою і не повинна мати збоїв. Підприємства комплексу безпосередньо взаємопов'язані, взаємозалежні та взаємодоповнюють одне одного. І криза одного підприємства потенційно може спричинити кризу діяльності суміжних підприємств, поширитися до масштабів всього комплексу, іншим словами, будь-яке порушення стабільності функціонування одного елемента в цьому єдиному ланцюгу загрожує перебоями у роботі всього енергетичного ринку.

За оцінками фахівців у галузі енергоменеджменту [9] вітчизняний енергетичний сектор характеризується «надмірним регулюванням ринку, недостатніми заходами зі стимулювання енергоефективності, монополістичними компаніями з неефективними виробничими технологіями» [9].

Отже, вирішення питань надійного розвитку енергетичного сектору України та побудови ефективної системи контролінгу його функціонування вважаємо вкрай необхідним. Актуальність питань запровадження системи контролінгу на енергетичних підприємствах загострюється й тим, що з причин високого зносу енергообладнання в останні роки збільшуються обсяги і масштаби аварійних і

кризових ситуацій, а отже, зростають обсяги втрат енергетичних ресурсів під час їх передачі. Таким чином, необхідно адаптувати наявні та розробити нові методи та інструменти менеджменту, що відповідають змінам у зовнішньому і внутрішньому середовищі підприємств енергетики.

Саме тому, на думку авторів, запровадження системи контролінгу і є тим механізмом, що здатен не лише своєчасно виявляти, попереджувати та мінімізувати кризові ситуації, сприяти усуненню наслідків їх прояву, а і використовувати нові резерви підвищення результативності підприємства та відновлення стабільного функціонування підприємств енергетичного сектору. Система контролінгу для підприємств енергетичної сфери сприятиме досягнення ними технічно надійного, стабільного, економічно ефективного стану та екологічно прийняттого забезпечення енергетичними ресурсами економіки і соціальної сфери країни.

Базуючись на головній принциповій послідовності функціонування підприємств електроенергетичного комплексу, а саме «виробництво – передавання – розподіл – збут», вважаємо, що система контролінгу повинна запроваджувати такі інструменти та важелі для цих підприємств (залежно від характеру здійснюваної діяльності):

1) для генеруючої компанії – контролінг виробки ресурсів під час закупівлі паливно енергетичних ресурсів на майбутній осінньо-зимовий період, контролінг здійснення ремонтної кампанії до осінньо-зимового періоду; контролінг попередження інших причин недостатнього вироблення електроенергії;

2) для передавальної компанії – контролінг стану електричних мереж (ремонтну або заміни електричних мереж), контролінг попередження перебоїв в електропостачанні та контролінг відгуків про якість енергопостачання;

3) для розподільних і збутових компаній – контролінг маркетингу, контролінг операцій продажу енергії, контролінг своєчасної оплати послуг вироблення і передачі електроенергії.

Функції контролінгу для підприємств електроенергетичного комплексу реалізуються через перелік таких завдань: координація спільної діяльності через систему взаємодії об'єднаних єдиним технологічним ланцюгом підприємств; розроблення інтегрованих показників загальної діяльності з визначенням внеску кожного підприємства в досягнення або не досягнення спільної мети; розробка відповідних рекомендацій і стратегій щодо поліпшення показників діяльності комплексу підприємств.

**Висновки з проведеного дослідження.** Контролінг, таким чином, як функція управління та успішного розвитку підприємства дозволяє планувати діяльність із метою підвищення ефективності використання ресурсів підприємства, а також

вчасно забезпечує керівництво підприємства необхідною інформацією для прийняття управлінських рішень, націлених на підвищення результативності підприємства.

Широке застосування інструментів системи контролінгу для взаємопов'язаних підприємств електроенергетичного комплексу виступає важливим стратегічним напрямом підвищення ефективності їхнього функціонування, а отже, і всього енергетичного ринку країни.

Надійне функціонування системи контролінгу на підприємствах електроенергетичного комплексу несе в собі потенціал переведення управління на більш високий якісний рівень та своєчасного забезпечення керівництва необхідною інформацією, на підставі якої можливе ухвалення раціональних управлінських рішень із мінімальними витратами часу на їх прийняття.

#### БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:

1. Ананькіна Е.А., Данилочкін С.В., Данилочкіна Н.Г. Контролінг як інструмент управління підприємством. Москва : Аудит, 1999. 297 с.
2. Бондар Н.М. Формування системи контролю на сучасному підприємстві. *Управління проектами, системний аналіз і логістика*. 2007. № 4. С. 206–210.
3. Бондаренко О.С. Система контролінгу на підприємстві. *Вісник східноукраїнського національного університету імені Володимира Даля*. 2014. № 8 (215). С. 7–9.
4. Гайдучок Т.С., Дмитренко О.М. Контролінг як чинник моделювання управлінських систем в економіці лісгосподарських підприємств. *Східна Європа: економіка, бізнес та управління*. 2018. Вип. 4 (15). С. 417–422.
5. Глушко Т.І. Розробка механізму адаптації інструментів контролінгу підприємств електроенергетики і бизнес-моделей оказання енергоуслуг на контрактній основі: дис. ... канд. екон. наук : 08.00.05. Москва, 2016. 179 с.
6. Дарманська Г.О., Овод Л.В. Контролінг : навчальний посібник. Хмельницький : ТУП, 2002. 107 с.
7. Долинская Р.Г., Мищенко В.А. Контролінг в действии : учебное пособие. Харьков : ИД «ИНЖЭК», 2008. 472 с.
8. Іванова В.Й., Яковенко К.В., Томах В.В. Контролінг : навчальний посібник. Харків : ВД «ІНЖЕК», 2011. 136 с.
9. Кайдрович Х.І. Фінансова рівновага як механізм забезпечення економічної безпеки підприємства : дис. ... канд. екон. наук : 21.04.02. Львів, 2017. 345 с.
10. Карминский А.М., Фалько С.Г. Контролінг на промышленном предприятии: учебник. Москва : ИД «Форум» ; Инфра-М, 2013. 304 с.
11. Коцупатрий М.М., Гуцаленко У.А. Сутність та місце контролінгу в управлінні підприємством. Київ, 2010. URL: <http://repository.vsau.org/getfile.php/3766.pdf> (дата звернення: 18.03.2019).
12. Майер Э. Контролінг как система мышления и управления. Москва : Финансы и статистика, 1993. 94 с.
13. Манн Р., Майер Э. Контролінг для начинающих. Москва : Финансы и статистика, 2003. 304 с.
14. Петренко С.Н. Контролінг: учебное пособие. Киев : Ника-Центр, Эльга, 2003. 328 с.
15. Потап І.Ю. Контролінг у стратегічному плануванні розвитку морських портів України. *Економіка та управління підприємствами*. 2015. № 6. С. 109–118.
16. Прокопенко О.В., Прокопенко М.О. Оцінка сучасних інструментів контролінгу на підприємстві. *Економіка та управління підприємствами*. 2016. № 4. С. 157–162.
17. Пушкар М.С. Контролінг : монографія. Тернопіль, 1997. 146 с.
18. Рибак О.В. Формування механізму контролінгу в управлінні результативною діяльністю підприємства : дис. ... канд. економ. наук 08.00.04. Хмельницький, 2014. 248 с.
19. Румянцева Е.Е. Новая экономическая энциклопедия. Москва : Инфра-М, 2011. 882 с.
20. Сухарева Л.А., Петренко С.Н. Контролінг – основа управления бизнесом. Киев : Эльга, 2002. 208 с.
21. Хайлук С.О. Контролінг в системі управління підприємствами молокопереробної галузі : автореф. дис. ... канд. екон. наук : 08.00.04. Київ, 2008. 20 с.
22. Хорват П. Концепція контролінга: Управління фінансовою системою підприємства / Horváth & Partners ; пер. с нем. Москва : Альпина Бизнес Букс, 2006. 269 с.
23. Чувашлова М.В. Внедрение контролінга в систему управления предприятием авиационной промышленности : монография. Москва : Издательский дом Академии Естествознания, 2013. 316 с.
24. Яковлева А.А. Формирование системы контролінга на предприятиях электроэнергетики : автореф. дис. ... канд. економ. наук 08.00.05. Уфа, 2011. 25 с.

#### REFERENCES:

1. Anan'kina E.A., Danilochkin S.V., Danilochkina N.G. (1999) *Kontrolling kak instrument upravleniya predpriyatiem* [Controlling as an enterprise management tool]. Moscow: Audit. (in Russian).
2. Bondar N.M. (2007) *Formuvannya sistemi kontrolyu na suchasnomu pidpryyemstvi* [Formation of control system at a modern enterprise]. *Upravlinnya proektami, sistemnij analiz i logistika*, vol. 4, pp. 206–210.
3. Bondarenko O.S. (2014) *Sistema kontrolyngu na pidpryyemstvi* [Controlling system at the enterprise]. *Visnik skhidnoukrains'kogo nacional'nogo universitetu imeni Volodimira Dalya*, no 8 (215), pp. 7–9.
4. Gajduchok T.S., Dmitrenko O.M. (2018) *Kontrolyng yak chinnik modelyuvannya upravlins'kih sistem v ekonomici lisogospodars'kih pidpryyemstv* [Controlling as a factor in the modeling of management systems in the economy of forest enterprises]. *Skhidna Evropa: ekonomika, biznes ta upravlinnya*, vol. 4 (15), pp. 417–422.
5. Glushko T.I. (2016) *Razrabotka mekhanizma adaptacii instrumentov kontrolyngu predpriyatij ehlektroehnergetiki i biznes-modelej okazaniya ehnergouslug na kontraktnoj osnove* [Development of a mechanism of adaptation of the tools of controlling in the power industry and business models the provision of energy services on a contract basis] (PhD Thesis), Moscow (in Russian).

6. Darmans'ka G.O., Ovod L.V. (2002) *Kontroling* [Controlling]: navchal'nij posibnik. Hmel'nic'kij: TUP. (in Ukrainian).
7. Dolinskaya R.G., Mishchenko V.A. (2008) *Kontroling v dejstvii* [Controlling in action] uchebnoe posobie. Har'kov: Inzhhek. (in Russian).
8. Ivanova V.J., YAKovenko K.V., Tomah V.V. (2011) *Kontroling* [Controlling] navchal'nij posibnik. Harkiv: Inzhhek. (in Ukrainian).
9. Kajdrovich H.I. (2017) *Finansova rivnovaga yak mekhanizm zabezpechennya ekonomichnoi bezpeki pidpryyemstva* [Financial equilibrium as a mechanism for ensuring the economic security of the enterprise] (PhD Thesis), L'viv.
10. Karminskij A.M., Fal'ko S.G. (2013) *Kontrolling na promyshlennom predpriyatii* [Controlling an industrial plant]: uchebnik. Moscow: ID "Forum"; Infra-M. (in Russian).
11. Kocupatrij M.M., Gucalenko U.A. Sutnist' ta misce kontrolingu v upravlinni pidpryyemstvom [The essence and place of controlling in the management of the enterprise]. Available at: <http://repository.vsau.org/getfile.php/3766.pdf> (accessed 18 March 2019).
12. Majer E. (1993) *Kontrolling kak sistema myshleniya i upravleniya* [Controlling as a system of thinking and management]. Moscow: Finansy i statistika. (in Russian).
13. Mann R., Majer E. (2003) *Kontrolling dlya nachinayushchih* [Controlling for beginners]. Moscow: Finansy i statistika. (in Russian).
14. Petrenko S.N. (2003) *Kontrolling*: [uchebnoye posobiye]. Kyiv: Nika-Centr, EHI'ga.
15. Potaj I.Yu. (2015) *Kontroling u strategichnomu planuvanni rozvitku mors'kih portiv Ukraini* [Controlling in strategic planning of development of sea ports of Ukraine]. *Ekonomika ta upravlinnya pidpryyemstvami*, no 6, pp. 109–118 (in Ukrainian).
16. Prokopenko O.V., Prokopenko M.O. (2016) *Ocinka suchasnih instrumentiv kontrolingu na pidpryyemstvi* [Estimates of regional institutions for controlling on the enterprise]. *Ekonomika ta upravlinnya pidpryyemstvami*, no 4, pp. 157–162. (in Ukrainian).
17. Pushkar M.S. (1997) *Kontroling* [Controlling]: [monografiya]. Ternopil'. (in Ukrainian).
18. Ribak O.V. (2014) *Formuvannya mekhanizmu kontrolingu v upravlinni rezul'tativnoyu diyal'nistyu pidpryyemstva* [Formulary to the mechanism of control in the management of the effective activity of the company] (PhD Thesis), Hmel'nic'kij.
19. Romyanceva E.E. (2011) *Novaya ehkonomicheskaya ehnciklopediya* [New Economic Encyclopedia]. Moscow: INFRA-M. (in Russian).
20. Suhareva L.A., Petrenko S.N. (2002) *Kontrolling – osnova upravleniya biznesom* [Controlling is the basis of business management]. Kyiv: EHI'ga. (in Russian).
21. Hajluk S.O. (2008) *Kontroling v sistemi upravlinnya pidpryyemstvi molokopererobnoi galuzi* [The controlling in the management system of the dairy sector enterprises]. (PhD Thesis), Kyiv.
22. Horvat P. (2005) *Koncepciya kontrollinga: Upravlencheskij uchet. Sistema otchetnosti. Byudzhetrovanie* [The concept of controlling: management accounting. Reporting system. Budgeting]. Moscow: Al'pina Biznes Buks. (in Russian).
23. Huvashlova M.V. (2013) *Vnedrenie kontrollinga v sistemu upravleniya predpriyatiem aviacionnoj promyshlennosti* [The introduction of controlling in the enterprise management system of the aviation industry]: monografiya. Moscow: Izdatel'skij dom Akademii Estestvoznaniya. (in Russian).
24. Yakovleva A.A. (2011) *Formirovanie sistemy kontrollinga na predpriyatiyah ehlektroehnergetiki* [Formation of the controlling system at power industry enterprises] (PhD Thesis), Ufa.

**Svitlichna Viktoriya**

Candidate of Economic Sciences,  
Senior Lecturer at Department of Financial and Economic Security,  
Accounting and Audit  
O.M. Beketov National University of Urban Economy in Kharkiv

**Rubanka Volodimir**

Chairman of the Board PJSC "NAC" "UkrSvitolloLinging"

**Guzevatenko Anna**

Master

O.M. Beketov National University of Urban Economy in Kharkiv

### **ACTUAL ISSUES OF THE CONTROLLING NATURE AND APPLICATION OF ITS TOOLS TO DOMESTIC ENTERPRISES**

Planning and control are considered to be among the management functions of each enterprise. However, an integral control system is often absent at many enterprises. And the main control measures are connected only with the verification of planned indicators achievement.

That is why the use of control tools is urgent for the enterprise. Controlling has the potential to improve the effective management of the company's business, the efficient use of its resources, as well as the ability to adapt the enterprise to changes in the surrounding economic environment.

The purpose of the work is to study the features of controlling instruments for energy companies.

There is no single approach to the definition of controlling essence in scientific literature. We consider controlling to be a system of information, analytical and methodological support for enterprise management, which allows controlling, analyzing, predicting and correcting managerial decisions.

Actualization of attention to the use of controlling instruments at enterprises is due to the need to adapt the company to a dynamic and unstable economic environment. This means the cardinal change in the planning and control system with an emphasis on predicting the future.

Investigation of controlling essence of is associated with the definition of its relationship to the concept of "managerial accounting". We consider that controlling has advantages over managerial accounting. Controlling systematically combines all management functions, forms a unified information base of measures to achieve the goals of the enterprise.

The most complete content of controlling is revealed through the functions performed by it. Due to controlling functions, the management of the company has a methodical basis for the support of making managerial decisions and can quickly respond to changing market trends. The functions of controlling are: the function of information and analytical support; preventive function; coordination function; control function; integrating function; counseling function.

The authors consider it expedient to understand the system of controlling as an organizational set of interconnections of objectives, functions and elements of controlling.

Among the main tasks of controlling system can be mentioned: providing interconnections of information flows between all the main functions of management, modeling the possible consequences of adopting various management decisions, providing enterprise management information necessary for control and adoption of skilled management decisions.

The use of controlling instruments is extremely important for enterprises of energy sector. In the modern world, the reliable functioning of energy companies is a factor of competitiveness of each country.

The specifics of energy complex enterprises functioning are expressed by their direct interconnection and interdependence. This means that the probable crisis of one enterprise could potentially lead to a crisis in the activities of related enterprises.

The authors consider that the implementation of controlling system is a mechanism that can detect, prevent and minimize crisis phenomena, help to eliminate the consequences of their manifestation and restore the stable functioning of energy sector enterprises.

We suggest using the controlling instruments depending on functions of the energy company. Consequently, controlling instruments should be applied at the generating company, at the transferring company and at the sales companies.

It is emphasized in the paper that the use of controlling system tools for enterprises of the electric energy industry is an important strategic direction for increasing the efficiency of the entire energy market.