

УДК 002.9:65.658

**Пазуцан А.В.***аспірант кафедри фінансів та кредиту  
Полтавської державної аграрної академії,  
асистент кафедри фінансів, обліку й аудиту  
Полтавського інституту економіки і права*

## СВІТОВИЙ ДОСВІД ЗАСТОСУВАННЯ КОНТРОЛІНГУ ТА ОСОБЛИВОСТІ ЙОГО РОЗВИТКУ В УКРАЇНІ

Стаття присвячена методологічному дослідженню науки і, зокрема, розвитку і запровадження системи контролінгу в управлінні підприємством. Розкрито питання формування і розгортання уявлень про контролінг, які б враховували різні аспекти і характеристики науки. Висвітлено основні критерії світового досвіду запровадження контролінгу на підприємствах України.

**Ключові слова:** контролінг, інформація, аналіз, облік, криза, управління, контролер.

### **Пазуцан А.В. МИРОВОЙ ОПЫТ ПРИМЕНЕНИЯ КОНТРОЛЛИНГА И ОСОБЕННОСТИ ЕГО РАЗВИТИЯ В УКРАИНЕ**

Статья посвящена методологическому исследованию науки и, в частности, развития и внедрения системы контроллинга в управлении предприятием. Раскрыты вопросы формирования и развития представлений о контроллинге, которые бы учитывали различные аспекты и характеристики науки. Освещены основные критерии мирового опыта внедрения контроллинга на предприятиях Украины.

**Ключевые слова:** контроллинг, информация, анализ, учет, кризис, управление, контроллер.

### **Pazuschan A.V. WORLD EXPERIENCE OF CONTROLLING APPLICATION AND THE PECULIARITIES OF ITS DEVELOPMENT IN UKRAINE**

This article focuses methodological research and in particular the development and implementation of controlling in Business Management. Disclosed formation and deployment of ideas about controlling which take into account the different aspects and characteristics of science. Described basic criterias of international experience of introduction controlling of in the enterprises of Ukraine.

**Keywords:** controlling, information, analysis, accounting, crisis, management, controller.

**Постановка проблеми.** Ринкові умови господарювання вимагають від діяльності підприємств і організацій надзвичайної організованості, віддачі і у кінцевому підсумку максимальної ефективності виробничої діяльності. Сучасний ринок – це гостра конкуренція, боротьба за місця збуту продукції, забезпечення партнерських відносин з постачальниками і покупцями, завоювання першості щодо якісних параметрів продукції, яка випускається.

Таке становище підприємств і організацій як суб'єктів ринкових відносин змушує сьогодні в багатьох випадках по-іншому розглядати проблеми управління їх фінансово-господарською діяльністю. У сучасних умовах господарювання відбувається об'єктивний процес зростання ролі і значення таких функцій управління, як облік, планування, аналіз і контроль, з одночасним переосмисленням їх завдань, наповненням новим змістом. У зв'язку з цим особливо актуальним для теорії і практики вітчизняного управління є досвід країн ринкової економіки як Західної Європи, так і американського континенту. Високорозвинені країни Заходу з метою забезпечення ефективного управління та довгострокового існування своїх фірм впроваджують і з успіхом використовують у себе систему контролінгу.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Питаннями еволюції, запровадження контролінгу в системі управління і економічного розвитку підприємств займалися вчені різних наукових шкіл і поглядів. Дослідженню системи контролінгу присвячені праці багатьох зарубіжних і вітчизняних вчених. Серед західних теоретиків та практиків визначенню поняття контролінгу увагу приділяють Й. Вебер, Е. Майер, Р. Манн, Д. Хан, Х.-Й. Фольмут, В. Хорват; серед російських Є.А. Ананькіна, Н.Г. Данілочкіна, А.М. Кармінський, серед вітчизняних В.Б. Івашкевич, С.Н. Петренко, М.С. Пушкар, О.А. Терещенко, І.І. Цигилик, д.е.н., професор Макаренко П.М., д.е.н. О.В. Березін та інші. У їхніх публікаціях об-

ґрунтовано необхідність контролінгу на підприємстві, визначено його сутність, сформульовані його функції. Проте цілісна концепція структури системи контролінгу з урахуванням специфіки діяльності вітчизняних підприємств поки що недостатньо розвинута.

**Виділення не вирішених раніше частин загальної проблеми.** В Україні сьогодні практично немає кваліфікованих науково-практичних досліджень з питань контролінгу. Провідна фахова література з питань контролінгу походить переважно із зарубіжних джерел.

Оперуючи цим, можна зауважити, що в умовах, які склалися на сучасних підприємствах України, неможливо виділити контролінг окремо повною функціональною системою, оскільки рівень організації управлінського процесу та менеджменту все ще знаходиться на досить низькому рівні.

**Формулювання цілей статті (постановка завдання).** Підвищення ролі науки у суспільстві, зростання її соціального престижу ставить високі вимоги до знань про науку. У сучасних умовах ці вимоги стрімко зростають, стимулюючи поглиблення досліджень сфери науки у більш повному обсязі, в єдності усіх її сторін. Стосовно сфери розвитку контролінгу в системі управління підприємствами слід відмітити, що для сучасної наукової практики ця тема є актуальною і проблематичною, оскільки питання організації і запровадження системи контролінгу в процес управління підприємством, чи то аграрним, чи промисловим, розроблено лише на теоретичному рівні і фактично у практичному застосуванні широко не застосовується. Тому розробка моделі практичного застосування системи контролінгу в діяльності підприємств і особливо їх методологічних аспектів як основи наукових процесів є особливо актуальною для становлення сучасної економічної науки та прогресу економічного знання.

Українські вчені лише починають розвивати теорію контролінгу, вивчають необхідність його іс-

нування та можливість застосування у вітчизняній економіці. Саме це і зумовлює актуальність обраної теми.

**Мета і завдання** написання статті – методологічне дослідження науки і, зокрема, розвитку і запровадження системи контролінгу в управлінні підприємством, формування і розгортання уявлень про контролінг, які б враховували різні аспекти і характеристики науки, отримані під час дослідження.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Контролінг як самостійна наука виник давно. Практика контролінгу була запозичена з Англії як частина загальноприйнятої практики бізнесу відповідно до вимог прав «Company Acts», що дійшли до нас з 1700-х рр. [7]. Проаналізувавши безліч наукових праць, можемо зазначити, що його необхідність розвитку зумовлена логікою еволюції управління.

Першим доказом існування контролінгу стала поява ще у XV ст. при королівських дворах спочатку Англії, а відтак і Франції спеціалістів по контролінгу під назвою «контролер», завданням яких був документальний супровід і контроль використання грошей та товарів. Про даний факт, на жаль, не свідчать ніякі вагомі історичні відомості, це лише наше припущення.

Проте ідеї контролінгу були реалізовані в управлінні виробництвом пізніше, коли промислове виробництво зросло і ускладнилося настільки, що вимагало нових методів планування та контролю. Зростання масштабів промислового виробництва наприкінці XIX та на початку XX століть викликало необхідність поліпшення методів виробничого обліку і удосконалення методів фінансового контролю. На американських підприємствах функції контролінгу виникли із взаємозв'язку між секретарем (діловодом) і скарбником. Підвищення вимог та ускладнення завдань обліку призвело до того, що специфічні завдання скарбника (фінансового директора) і секретаря (асистента управління) були передані в організаціїно оформлену службу контролінгу.

Передумовами створення концепції контролінгу, яка виникла понад 100 років тому, стали:

- причини всесвітньої економічної кризи;
- більш жорстке оподаткування;
- складні форми фінансування.

У першій фазі свого розвитку контролінг повинен би розглядати перш за все вже здійснені процеси, а відтак з часом все в більшій мірі зростає необхідність оволодіння планово-обліковими методами. У зв'язку з цим облік і звітність перетворюються із інструментів реєстрації і контролю у допоміжний засіб долаання перешкод у майбутньому.

Країною, яка однією з перших застосувала концепцію контролінгу, стала США. Основними причинами зародження і розвитку контролінгу у США можна назвати:

- бурхливий промисловий підйом економіки США в кінці XIX–початку XX століть, що викликав значне зростання числа підприємств, а також і різке загострення ринкової конкуренції;

- концентрація капіталу, збільшення розмірів підприємств призводять до необхідності запровадження нових методів та інструментів управління великими суб'єктами підприємницької діяльності;

- збільшення обсягу необхідної інформації керівникам підприємства (структурних підрозділів) для ефективного управління підприємством й ухвалення правильних рішень обґрунтовується поява спеціальної відособленої служби, відповідальної за збирання, оброблення й надання такої інформації – служби контролінгу;

- підвищення невизначеності й ускладнення процесів у зовнішньому і внутрішньому середовищі підприємств, певні труднощі з довгостроковим плануванням і прогнозуванням привели до необхідності розроблення і запровадження інструменту координації цієї діяльності й ефективного планування;

- науково-технічний прогрес, запровадження технічних нововведень, ускладнення процесу надання послуг (робіт, продукції) (нові методи виробництва вимагають нових методів управління і координації);

- відділення власників від управління приводить до необхідності контролю з боку власників за напрямами витрачання їхніх капіталів та ефективністю управління підприємством;

- економічна криза 1929–1933 рр. виявила основні проблеми у сфері управління підприємствами: недостатня увага до стратегічного й оперативного планування, раціонального використання ресурсів, контролю за рухом грошових коштів тощо, тому в умовах кризи більше шансів вижити у малих підприємств, що використовують найбільш передові та перспективні методи управління;

- державні органи нагляду США почали ставити підвищені вимоги до звітності, яка була значно розширена й ускладнена, отже виникла необхідність у фахівців, відповідальних за надання таких звітів.

За хронологією контролінг у США розвивався таким чином:

1778 р. – законодавчо створене відомство «Controller, Auditor, Treasurer and six Commissioner of Accounts», основним завданням якого було управління державним господарством і контроль за використанням коштів;

1880 р. – запроваджена посада контролера в залізничній компанії «Atchison Topeka and Santa Fe Railway System», де вперше контролінг запроваджено на підприємстві для вирішення фінансово-економічних завдань – управління вкладками і основним капіталом;

1892 р. – компанія «General Electric» уперше запроваджує контролінг на індустріальному підприємстві [2, с. 47-49].

До початку 30-х рр. XX ст. контролінг майже не використовувався, і саме слово було забуте. Економічна криза 1929–1933 рр. змусила підприємців подивитися з нових позицій на роль та місце внутрішнього фірмового планування та обліку. У цей період згадали про контролінг у зв'язку із труднощами управління у нестабільному середовищі та забезпечення існування в умовах конкуренції.

У 30-х роках XX ст. відбувається одночасно й проведення наукового обґрунтування контролінгу. З'являються перші журнали, книги тощо. У 1931 р. створюється Інститут контролерів Америки – професійна організація контролерів, який у 1962 р. перейменовується у «Financial Executive Institute», а у 1944 р. створено дослідницький інститут «Controllership Foundation».

У повоєнний період функції обліку і контролю виконує відділ головного контролера, який призначає правління директорів. Він має право вирішального голосу на засіданнях правління директорів. Контролер фактично організовує контролінг на підприємстві, відповідає за систему обліку і звітності, аналізує і дає пояснення з розвитку фінансової діяльності компанії, вивчає та розробляє показники і форми звітності для задоволення запитів керівництва і клієнтів, готує доповіді Раді директорів за оцінкою завдань, які стоять перед компанією та включають рекомендації про зміну діяльності.

Багато що з того, що традиційно асоціюється з посадою і функціями контролера (місія якого полягає в інформаційній, а також консультативній підтримці керівників для того, щоб керівники могли якісно виконувати свою роботу), безпосередньо входить в обов'язки віце-президента з фінансів. На додаток до традиційних концепцій контролери залучені у значно більше коло бізнес-операцій. Контролери відповідають за виконання функції фінансового обліку, наповнення основних компонентів інформаційних систем. Крім того, американські контролери зберігають відповідальність за фінансові системи підприємства, аспекти фінансового управління, а також за елементи фінансової звітності підприємства. Нові дослідження виявили такі функції контролера:

- регулярне щомісячне фінансове управління і зовнішня звітність відповідно до законодавства;
- процес бюджетування, відповідна звітність і аналіз;
- створення середовища фінансового контролю і податкової звітності;
- чисто фінансова діяльність: рахунки до сплати, фіксовані активи, загальний бухгалтерський облік тощо.

Отже, розвиток контролінгу в США спочатку відштовхувався від практичних потреб управління в нових інструментах, що дозволяють оцінити ситуацію й ухвалити правильне рішення. Надалі для «американської моделі» контролінгу так само буде характерний прагматичний підхід, тобто контролінг у США тісно пов'язаний з потребами управління, більш орієнтований на ринок і запити споживачів. Таким чином, в основі «американської моделі» контролінгу лежить первинна орієнтація на вирішення практичних завдань, а теоретичне обґрунтування відходить на другий план.

У ряді розвинених європейських країн, наприклад Великобританії, Франції та ін., деякі функції управління відокремилися, що призвело до утворення окремих систем у сфері управління підприємством. Наприклад, система планування, система внутрішнього контролю, а в ній як складова частина внутрішній аудит (у Франції) або система внутрішнього аудиту на підприємстві (у Великобританії) тощо. Враховуючи важливість внутрішнього контролю і внутрішнього аудиту, створюються спеціальні організації. Так, створено Інститут внутрішніх аудиторів у Великобританії.

З часом у країнах, де зародився і був поширений контролінг, увага до нього дещо зменшилася і він став на один рівень з іншими методами ефективного господарювання.

Навпаки, у США та Німеччині значущість його дедалі зростає, що пов'язано з історичними особливостями розвитку облікових систем, а також економічними труднощами і проблемами в оподаткуванні цих країн.

З середини 50-х рр. ідеї контролінгу із США починають активно проникати в деякі європейські країни, й особливо в Німеччину [1]. Розвиток контролінгу в Німеччині та інших європейських країнах бере свій початок з американських дочірніх підприємств. Саме у Німеччині затвердили термін «контролінг», тоді як у США і Великобританії частіше використовувався термін «управлінський облік». Проте деякі німецькі фахівці стверджують, що ідеї контролінгу отримали свій розвиток у Німеччині ще до впровадження контролінгу на американських дочірніх підприємствах Західної Європи. Вони зазначають, що економічні служби німецьких підприємств викону-

вали деякі функції, які зараз відносять до компетенції контролінгу ще до того, як контролінг прийшов із США. Проте більшість фахівців вважають, що контролінг прийшов у Німеччину із США у середині 50-х років.

Економічна криза повоєнного періоду у ФРН була швидко подолана завдяки ефективним законам щодо стимулювання виробництва, і особливої потреби у контролінгу не було. Лише з середини 50-х років спостерігається деякий інтерес до концепції контролінгу. Наприкінці 60-х років основи контролінгу зустрічаються у діяльності дочірніх компаній американських концернів. Відтак відбувається миттєве переосмислення, яке було викликане публікаціями американського досвіду, а також діяльністю американських консалтингових фірм у Німеччині і радикальними змінами зовнішнього середовища підприємства. Згодом ідеї контролінгу були апробовані на підприємствах ФРН і знайшли поширення не лише на німецьких підприємствах, а й у німецькомовних країнах.

Спочатку основні функції контролінгу полягали у складанні попереднього кошторису витрат і калькуляції. У подальшому (в 60-х роках) переважають складання бюджету і зіставлення планових показників з фактичними. У зв'язку зі швидкими змінами у навколишньому середовищі і потребою передбачення майбутнього відбувається посилення орієнтації контролінгу на оперативне, а пізніше і на стратегічне планування, участь його у формуванні цілей діяльності і політики підприємства.

У 70-х роках починає розвиватися теоретична концепція контролінгу, який до цього знали лише з окремих публікацій.

Першим у ФРН був створений Інститут контролерів з питань освіти у галузі планування підприємств і обліку.

З 1971 р. проводяться приватні та громадські семінари Академією контролерів.

З 1989 р. видається спеціальне видання «Controller», яке пропагує ідеї та філософію контролінгу.

Проведені у Німеччині дослідження відмінних особливостей підприємств, які успішно функціонують, від тих, які менш ефективно діють, показали, що перші відзначаються насамперед структурою координації й інтеграції функціональних сфер, оскільки вирішальною проблемою для великих підприємств є питання, як оптимально налагодити співробітництво різних структурних одиниць.

Було встановлено, що у рамках цього процесу існують три рівні завдань управління:

- загальногосподарський (визначення постановок цілей підприємства, узгоджених з вимогами навколишнього середовища);
- інтеграційний (координація планування випуску продукції, послуг з цілями генерального підрядчика);
- рівень розробки планів.

У зв'язку із зазначеним вище на великих підприємствах Німеччини створюються служби контролінгу, спеціальні робочі місця контролерів.

На невеликих підприємствах (чисельністю до 100 осіб працюючих) впроваджується система контролінгу, проте спеціальної служби і посади контролера немає, а його функції виконує головний бухгалтер підприємства. Такий підхід до вирішення проблеми найбільш прийнятний для підприємств України, оскільки він дуже ефективний і економічний. Функціонування контролінгу на підприємстві потребує пе-



ретворення, гнучкості систем планування, управління, контролю, для яких тепер у Німеччині й Україні часто характерний потужний бюрократичний механізм, ліквідувати який зсередини дасть змогу контролінг, виконуючи функцію координації в рамках управління підприємством.

На підприємствах Німеччини фахівці з контролінгу перетворилися у радників і координаторів управління підприємством з питань економіки й організації виробництва. Значення контролінгу зростає не тільки для промислових підприємств, а й інших сфер економічної діяльності (страхування, медицина, банківська діяльність тощо).

Подальший розвиток контролінгу як нової галузі економічної науки обумовлений різними причинами:

- зміною технологій, диференціації, диверсифікації, інтернаціоналізації компаній;
- збільшенням числа змінних, на основі яких приймаються рішення;
- ускладненням середовища, у якому функціонує підприємство;
- ускладненням обсягу та предметного змісту інформації, необхідної для управління;
- ускладненням комунікацій та циклу прийняття рішень, що вимагає високої компетенції кадрів у галузі організації та системотехніки.

Починаючи з першої половини 90-х років ХХ століття ідеї контролінгу впроваджуються на підприємствах колишньої НДР, Польщі, Чехії.

У цей період досвід розвитку контролінгу почався і в Росії, як характеристика області завдань управління на підприємствах, коли в економіці остаточно закріпилися ринкові принципи господарювання. Сучасна система контролінгу в Росії молода і знаходиться на етапі становлення. У Росії, як і за кордоном, служба контролінгу багато уваги приділяє плануванню і контролю оперативних бюджетів, що сприяє обмеженню у зростанні ефективності підприємства й особливо у довгостроковій перспективі. Для умов Росії мова йде про потенційне зростання інтегральних показників ефективності діяльності підприємства на 1-3% на рік, що за існуючого положення справ у російській економіці можна вважати незначною величиною [5].

Контролінг у Росії працює із вторинними джерелами інформації, не входячи у ті прошарки, які чинять на ефективність діяльності підприємства суттєво більший вплив. Мова йде про такі напрями, як організація робочих місць і виробничих процесів на принципах наукової організації виробництва, за рахунок чого, за оцінками експертів, можна домогтися зростання інтегральних показників ефективності. У даний час практично не торкаються проблеми управління інноваціями на підприємстві. А саме там закладений за різними оцінками потенціал зростання ефективності близько 50-75% [4].

Вимоги до знань, навиків і здатності контролерів у Росії суттєво залежать від сучасного стану внутрішнього і зовнішнього середовища підприємства. З одного боку, на багатьох російських підприємствах відсутні системи обліку витрат за видами, місцями виникнення і калькуляціями, без чого неможливе обґрунтоване планування і контроль витрат та результатів. З іншого боку, висока динаміка і невизначеність зовнішнього середовища вимагають від контролерів виконання консультативних функцій для вищого керівництва з підготовки й ухвалення управлінських рішень.

Для перспективного розвитку контролінгу в Росії [4] керівники підприємств повинні спочатку освоїти

і реалізувати на підприємствах «ази» оперативного контролінгу, які Захід пройшов років 15-20 тому, та паралельно вивчати й впроваджувати на практиці сучасні методи та інструменти, що практикуються у найбільш розвинутих підприємствах. Особливість ситуації в сучасній Росії така, що від керівників сьогодні потрібні професійні знання і навички, які дозволяють реалізувати одночасно як реєстраційно-облікові функції контролінгу, так і консультативно-навігаційні.

Контролінг найближчого майбутнього повинен буде переорієнтувати вектор своєї діяльності у бік основних джерел ефективності: розробка нових послуг (робіт, продуктів), технологій і методів організації праці та виробництва в усіх функціональних сферах діяльності підприємства. Тоді можна сподіватися на те, що керівники стануть сьогодні фахівцями з обліку й аналізу та затребуваними помічниками керівників підприємств різних галузей господарства і форм власності.

У 2001 році було створено некомерційне партнерство «Об'єднання Контролерів», основними цілями якого є:

- сприяння розповсюдженню в господарюючих суб'єктах філософії і методології контролінгу з метою підвищення ефективності функціонування і зростання рівня конкурентоспроможності економіки Росії;
- забезпечення обміну професійною інформацією і комунікацій серед фахівців, що займаються проблемами розробки і впровадження контролінгу;
- сприяння підвищенню рівня професійної кваліфікації фахівців в області контролінгу.

В Україні інтерес до контролінгу почав проявлятися після набуття нею статусу суверенної й незалежної держави, яка стала орієнтуватися на побудову економіки ринкового типу. За цих умов управління підприємствами на старій методологічній базі стало неможливим, а нові підходи до планування, обліку й аналізу ще не сформуливалися повною мірою. Україна опинилася у кризовому стані, глибина якого набагато більша, ніж у США у 1929–1933 рр. Освоєння нових підходів до планування та запровадження економічного механізму ринкового типу вимагає вивчення досвіду держав, які у своєму розвитку пройшли етапи, характерні тепер для української економіки. Ось чому є об'єктивна необхідність творчо розвивати надбання передових країн у галузі економічних наук, у тому числі й контролінгу. В умовах планової економіки контролінг на засадах управлінського обліку виявляв себе у формі контролю за виконанням плану. Починаючи із середини 90-х р., в Україні виходять книги і статті українських авторів, у яких пропагується організація та методологія контролінгу.

Зокрема, з метою створення ефективного управління із застосуванням сучасної системи контролінгу великі підприємства України переймають світову практику організації своєї структури не за традиційною функціональною ознакою (маркетинг, фінанси, постачання, виробництво), а за видами діяльності, кожний з яких групується навколо певного типу послуг (робіт, продукції) та містить у собі необхідні структурні підрозділи, тобто центри відповідальності. Центр відповідальності – це сегмент усередині підприємства, на чолі якого стоїть відповідальна особа, що ухвалює рішення [3], або це підрозділ підприємства, де відповідальною особою (менеджером) контролюється поява витрат, отримання прибутку, використання прибутку, що інвестується [6, с. 483].

**Висновки з проведеного дослідження.** Отже, зарубіжний досвід застосування контролінгу та практика його розвитку в Україні показують, що кращої альтернативи системі контролінгу як чіткого інструмента для обґрунтування управлінських рішень поки що не знайдено. Роль контролінгу в різних країнах світу постійно зростає, що сприяє постійним змінам системи управління на підприємствах. Контролінг на підприємстві стає не просто елементом управління, а такою системою, за допомогою якої формуються всі управлінські рішення.

На сьогодні практично у всіх державах Західної Європи у більшій чи меншій мірі мають місце елементи контролінгу як однієї з найбільш ефективної системи господарювання.

З метою забезпечення випуску конкурентоздатної продукції, завоювання ринків збуту, оптимізації витрат і отримання максимального прибутку підприємствам України рекомендується впровадження окремих елементів підсистеми контролінгу, що дозволяють сформувати діючу систему внутрішнього обліку на підприємстві. Функціонування даної системи націлено на вироблення інформації певного обсягу, що дозволяє керівництву прийма-

ти оптимальні управлінські рішення і тим самим перешкоджати створенню кризової ситуації на підприємстві.

#### БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:

1. Калайтан Т.В. Контролінг : навч. посіб. / Калайтан Т.В. – Львів : Новий Світ – 2000, 2008. – 252 с.
2. Килимнюк В. Еволюція контролінгу, його місце та роль в економіці підприємства / В. Килимнюк // Економіст. – 2004. – № 1. – С. 47-49.
3. Контролинг как инструмент управления предприятием / [Ананькина Е.А., Данилочкин С.В., Данилочкина Н.Г. и др.] ; под ред. Н.Г. Данилочкиной. – М. : Юнити, 2002. – 279 с.
4. Контролинг в России [Электронный ресурс] / Фалько С., Расселл К., Левин Л. / Корпоративный менеджмент. – Режим доступа : <http://www.cfin.ru/management/controlling/controlling.shtml>.
5. Репілевський Е.В. Удосконалення системи контролінгу в сільськогосподарських підприємствах : автореф. дис. ... на здобуття наук. ступеня канд. екон. наук : спец. 08.00.04 «Економіка та управління підприємствами (за видами економічної діяльності)» / Е.В. Репілевський. – Херсон, 2012. – 19 с.
6. Сопко В. Бухгалтерський облік : навч. посіб. – [3-тє вид.]. – К. : КНЕУ, 2000. – С. 483.
7. Шепітко П.Ф. Контролінг : навч. посіб. [для студентів економ. спец. усіх форм навч.] / Шепітко П.Ф. – К. : Вид-во Європ. ун-ту, 2005. – 136 с.

УДК 336.648

**Слободян Н.Г.**  
*кандидат економічних наук,  
доцент кафедри обліку й аудиту  
Національного університету харчових технологій*

**Пержан Т.М.**  
*студентка  
Національного університету харчових технологій*

## АНАЛІЗ КАПІТАЛУ ПІДПРИЄМСТВА У СИСТЕМІ ОПТИМІЗАЦІЇ ЙОГО СТРУКТУРИ

Розкрито особливості формування структури капіталу. Визначено взаємозв'язок між структурою капіталу та ефективністю фінансової діяльності. Досліджена методика аналізу капіталу з позицій джерел його фінансування. Запропоновано заходи щодо оптимізації структури капіталу підприємства.

**Ключові слова:** оптимальна структура капіталу, джерела фінансування, методика аналізу, власний капітал, залучений капітал.

### **Слободян Н.Г., Пержан Т.Н. АНАЛИЗ КАПИТАЛА ПРЕДПРИЯТИЯ В СИСТЕМЕ ОПТИМИЗАЦИИ ЕГО СТРУКТУРЫ**

Раскрыты особенности формирования структуры капитала. Определена взаимосвязь между структурой капитала и эффективностью финансовой деятельности. Исследована методика анализа капитала с позиций источников его финансирования. Предложены меры по оптимизации структуры капитала предприятия.

**Ключевые слова:** оптимальная структура капитала, источники финансирования, методика анализа, собственный капитал, привлеченный капитал.

### **Slobodyan N.G., Perzhan T.N. THE ANALYSIS OF ENTERPRISE CAPITAL IN THE OPTIMIZATION OF ITS STRUCTURE**

The features of forming of capital structure are exposed. The relationship between the capital structure and efficiency of financial activity is defined. The methodology of analysis of capital from position of sources of its financing is explored. Some measures to optimum structure of capital of the company are suggested.

**Keywords:** optimum structure of capital, sources of financing, methodology of analysis, own capital, debt capital.

**Постановка проблеми.** За ринкових умов господарювання у підприємницьких структурах незалежно від форм власності й організаційно-правового статусу виникає значна потреба у капіталі для забезпечення нормального процесу фінансування своєї діяльності. Як наслідок, виникає багато питань теоретичного та прикладного характеру щодо оптимізації структури капіталу підприємства як певної сукупності його фінансових ресурсів.

Хоча вирішення проблеми формування структури капіталу підприємства відноситься до кола його прав, все ж вона не завжди є економічно обґрунтованою з позицій узгодженості отримання на підприємстві одночасного зростання рентабельності власного капіталу та забезпечення фінансової стійкості. Вирішення питань підвищення ефективності прийняття управлінських рішень щодо структуризації капіталу потребує аналізу чинників формування певної