

# Теоретичні основи контролінгу в управлінні туристичними підприємствами в умовах сучасного господарювання

*У статті обґрунтовано теоретичні аспекти функціонування системи контролінгу, визначено передумови та шляхи покращення системи контролінгу підприємств туристичної індустрії.*

**Ключові слова:** контролінг, стратегічний та оперативний контролінг, функції та завдання.

*В статье обоснованы теоретические аспекты функционирования системы контроллинга, определены предпосылки и пути улучшения системы контроллинга предприятий туристической индустрии.*

**Ключевые слова:** контроллинг, стратегический и оперативный контроллинг, функции и задачи.

*In the article the theoretical aspects of the system controlling defined conditions and ways to improve the system of controlling enterprises tourism industry.*

**Keywords:** konrolinh, strategic and operational controlling, functions and tasks.

**Постановка проблеми.** Системою управління досягнення цілей підприємства виступає контролінг. При цьому контролінг у системі управління туристичних підприємств спрямований на ефективне корегування і синтезування управлінських рішень, націлених на досягнення кінцевих цілей підприємства. Тому для підвищення ефективності управління туристичними підприємствами необхідне обґрунтування, впровадження системи контролінгу і її використання.

**Аналіз досліджень та публікацій з проблеми.** Дослідженню проблем передумов та шляхів розвитку контролінгу присвячені праці зарубіжних і вітчизняних вчених, зокрема Й. Вебера, А. Дайле, Х.-Ю. Кюппера, Е. Майера, Р. Манна, Т. Рейхмана, Д. Хана, П. Хорвата, А. Шмидта, Д. Шнайдера, Х.-Й. Фольмута, Н.Г. Данилочкіної, В.Б. Івашкевича, А.М. Карминського, С.Г. Фалько, М.С. Пушкаря, С.Н. Петренко. Незважаючи на те що вивченням поняття контролінгу займаються багато дослідників, до цього часу в економічній літературі немає однозначного тлумачення поняття «контролінг», його остаточних цілей та завдань.

**Мета статті.** Обґрунтувати теоретичні основи системи контролінгу, визначити головні функції, завдання, місце і роль для туристичних підприємств.

**Виклад основного матеріалу.** Кожне підприємство, здійснюючи свої господарські функції, має певний набір цілей. Для

реалізації намічених цілей керівники виконують відповідні управлінські функції, до складу яких входять прийняття рішень, планування, оперативне управління, контроль за виконанням управлінських рішень за допомогою аналізу результатів фінансово-господарської діяльності підприємства.

Підприємство сфери туризму в умовах ринкових відносин стає юридично та економічно незалежним. Це об'єктивно призводить до ускладнень його орієнтації в системі економічних зв'язків, а отже й до збільшення значимості функцій управління підприємством. Підприємницька діяльність здійснюється в різних галузях економіки й у різних організаційно-правових формах. Але незалежно від форми та сфери діяльності успіх бізнесу безпосередньо залежить від спроможності залучення до його організації необхідного капіталу, правильного визначення об'єктів інвестування та ефективного використання в процесі господарських операцій наявних ресурсів. Тому будь-яке підприємство складається з трьох взаємопов'язаних елементів: інвестиційної, операційної та фінансової діяльності. Для їхнього узгодження існує специфічна функція – управління, яке забезпечує планування, організацію, мотивацію, контроль та регулювання діяльності (в ряді передових фірм світу він має назву «контролінг») [5].

Термін «контролінг» походить від англійського дієслова to control. У перекладі це дієслово має декілька значень, у тому числі в економічному аспекті означає «управління» і «спостереження». В сучасній економічній літературі приводиться достатньо багато різноманітних дефініцій контролінгу [1].

Формування національної концепції контролінгу неможливе без досвіду світової спільноти. Джерела контролінгу закладені в період формування державного управління в середні віки.

Першою спробою вирішувати завдання управління за допомогою ідей контролінгу вважають введення в XV ст. при дворі англійського короля посади countrollour, до обов'язків якого входило відображення і контроль грошових потоків. Зазвичай це не зовсім відповідає сучасному розумінню контролінгу [8].

На підприємствах контролінг став зароджуватися в США в кінці XIX ст. В економічній літературі зафіксовано, що з 1880 року посада контролера введена в компанії Atchison, а в 1892 році – в компанії General Electric. У зв'язку з цим можна констатувати, що контролінг як система на підприємстві народжений у кінці XIX ст. Проте перші пагони контролінгу залишалися непоміченими довгий час і отримали свій розвиток тільки з 20-х роках XX ст. Як констатує сучас-

сна економічна історія, слово «контролінг» на підприємствах США залишалося невідомим аж до Великої депресії [1].

У 30-х роках, коли був створений Американський інститут контролерів (1931 року, з 1962 року – Financial Executives Institute). Так трапилося в Німеччині в 70–80-х роках минулого сторіччя, коли виявилось, що корпоративна культура й контролінг на підприємствах, скроєні за заокеанським зразком або засновані на місцевих поданнях про облік та аудит, виявилися неспроможними вирішити проблеми економіки в процесі глобалізації [9].

Можна відзначити на сьогодні, що головною причиною народження і формування контролінгу як системи є промислове зростання в США в кінці XIX – початку XX ст., яке викликало ускладнення процесів обліку, планування, контролю і управління.

Значний вплив на подальший розвиток контролінгу і його впровадження на підприємствах виявила світова економічна криза 1929–1933 років, яка виявилася найглибшою кризою виробництва за всю історію капіталізму. За роки кризи відбулося різке падіння виробництва, розорилися й збанкрутували близько 130 тисяч промислових, торговельних і фінансових підприємств [3].

Ідеї впровадження контролінгу на підприємствах у багатьох країнах Європи прийшли з практики його застосування на дочірніх підприємствах американських компаній. У Німеччині, Австрії і Франції до контролінгу ставилися скептично, що було пов'язано з неправильним розумінням завдань і функцій контролінгу. З часом прийшло розуміння контролінгу, який був об'єктивно високо оцінений у багатьох країнах, а Німеччина стала поступово ставати центром формування і розвитку контролінгу.

Особливе місце серед теоретиків контролінгу займають Р. Манн, Е. Майер, Дж. Вербер, Х.–Дж. Фольмут, П. Хорват, П. Брамземанн Р. і Д. Хан та ін.

Поняття «контролінг» у зарубіжній літературі висвітлено достатньо широко і різноманітно. В одному з сучасних німецьких економічних словників контролінг визначається як концепція інформації та управління [6].

На сучасному етапі розвитку контролінгу поміж фахівців по контролінгу немає єдності в думках з питань мети і орієнтації на результат.

Х.Ю. Кюппер вважає метою контролінгу координацію системи управління підприємства. Контролінг відповідно до позиції автора орієнтований на систему мети.

Д. Шнайдер виступає за обмеження функцій контролінгу (розробка і координація окремих планів; внутрішньовиробничий облік і контроль).

Т. Райхман підтримує позицію економістів по орієнтації контролінгу на результат. Відповідно до цієї концепції виділяє як головне завдання збір, обробку інформації, координацію і контроль за виконанням планів.

Й. Вербер, підтримуючи концепції П. Хорвата і Х.Ю. Кюппера, вважає, що контролінг має виконувати функції підтримки керівництва.

Можна зробити висновок, що така велика кількість підходів говорить про те, що контролінг як система має ряд шкіл, що розрізняються за багатьма параметрами концепцій [1].

Деякі автори визначають контролінг як принципово нову концепцію інформації і управління, що забезпечує підтримку внутрішнього балансу економіки підприємства шляхом формування інформації про витрати і доходи як основи прийняття ефективних (оптимальних) управлінських рішень [4, 5, 7].

Конкретизація функцій і завдань контролінгу індивідуальна для кожного підприємства і залежить від спеціалізації та типу виробництва.

Основна мета контролінгу – орієнтація управлінського процесу на досягнення всієї мети, що стоїть перед підприємством – забезпечення прибутковості та ліквідності підприємства шляхом виявлення причинно-наслідкових зв'язків при зіставленні фінансових результатів від реалізації та витрат, а також вживання заходів регулювання виявлених відхилень і оптимізація співвідношення «витрати – обсяг – прибуток». При цьому основною метою підприємства залишається збереження стабільності і успішний розвиток підприємства. З вищесказаного можна зробити висновок, що мета контролінгу – це похідна функція від мети самого підприємства [5].

Основні завдання контролінгу для туристичних підприємств можна згрупувати таким чином:

- координація і контроль виробничих і фінансових аспектів діяльності;
- планування (поточне, середньострокове, довгострокове);
- контроль (порівняння заданих і фактичних показників, аналіз взаємовідносин, аналіз пріоритетів і недоліків);
- управління (проведення заходів щодо підготовки, коректування стратегій і завдань) [1].

Контролінг виконує функції створення, обробки, аналізу і передачі системної управлінської інформації.

Функції контролінгу визначаються метою створення цієї системи. Вони поділяються на основні та спеціальні.

До основних функцій належить:

- планування процесів господарської діяльності (логістика, виробництво, збут, інвестування). Для процесу планування створюється нормативно-довідкова база, визначаються обсяг і структура необхідної інформації, розробляються методи складання планів за часом та змістом;
- облік показників контролінгу на основі методів і критеріїв оцінки діяльності підприємства та його структурних підрозділів. Для цього визначаються потреби системи управління в необхідній інформації, розробляється система показників контролінгу та звітні форми для збору та обробки даних;
- аналіз тенденцій, відхилень від прогнозованих показників. Для аналізу визначаються контрольовані показники за часом та змістом, знаходяться відхилення методом порівняння фактичних та прогнозованих даних, фактори впливу на відхилення, дається оцінка та інтерпретація відхилень, систематизуються дані з метою виявлення позитивних і негативних тенденцій у роботі підприємства.

До спеціальних функцій, характерних для туристичної індустрії, належать:

– інформаційно-аналітичне забезпечення, метою якого є розробка інформаційної системи, стандартизація документів і реєстрів обліку, комунікаційних зв'язків, організація збору і обробки даних контролінга. Розробка інструментарію для планування, контролю, аналізу та прийняття рішень, забезпечення менеджерів інформацією (обсяг, зміст, форми, строки, час подання);

– моніторинг зовнішнього середовища, в якому функціонує підприємство. До цієї функції входить збір і аналіз даних про ринки (сировини, праці, капіталу, товару), кон'юнктура ринку, конкурентів, ціни, формування досьє на конкурентів, огляди розвитку галузей, участь у виставках та ярмарках тощо.

Функції контролінгу реалізуються завжди в реальних умовах діяльності підприємства, тому ступінь їх прояву та ефективність використання залежить від таких факторів, як: 1) розуміння керівництвом важливості та корисності функцій контролінга; 2) рівень диверсифікації виробництва; 3) кваліфікація управлінського персоналу; 4) рівень економічної роботи та інших факторів.

### Висновки

Таким чином, контролінг в управлінні туристичними підприємствами передбачає встановлення цілей діяльності підприємства шляхом систематичного збирання і обробки інформації, виконання функцій контролю відхилень фактичних даних від планових з метою прийняття управлінських рішень і спрямований на вдосконалення ефективності менеджменту підприємства. Управлінська діяльність охоплює збір інформації, її аналіз і на основі отриманих результатів прийняття управлінських рішень, що є головним завданням всієї діяльності контролінгу в туристичному підприємстві. Однак неможливим є прийняття управлінських рішень без аналізу

фінансово-господарської діяльності підприємства. Тому одним із суттєвих завдань ефективного управління підприємствами в сучасних умовах господарювання є інтегрування контролінгу в систему управління туристичними підприємствами.

### Список використаних джерел

1. Ільїна С.Б., Журба Т.С. Контролінг процесів господарської діяльності на підприємствах харчової промисловості. – Навчальний посібник. – К.: «Видавничий дім «Професіонал», 2008. – 592 с.
2. Коралева В.Д. Формирование системы контроллинга в условиях развития предпринимательской среды [Електрон. ресурс]: Nauka-shop.com – Режим доступа: <http://www.nauka-shop.com/mod/shop/productID/10753/>
3. Майер Э. Контроллинг как система мышления и управления / Пер. с нем. Ю.Г. Жукова; Под ред. С.А. Николаевой. – М.: Финансы и статистика, 1993. – 94 с.
4. Петрусевич Н.Ю. Особливості інституціонального розвитку контролінгу в Україні / Н.Ю. Петрусевич // Економіка: проблеми теорії та практики. – 2006. – Вип. №187. – С. 866–874.
5. Портна О.В. Контролінг: Навч. посіб. – 2-е вид., перероб. і доп.: «Магнолія 2006», 2009. – 262 с.
6. Суцность и цели контроллинга [Електрон. ресурс]: По данным Информационного сайта по экономике EKportal.ru, – 2008. – Режим доступа: <http://www.ekportal.ru/page-id-146.html>
7. Терещенко О.О. Контролінг у системі антикризового управління підприємством / О.О. Терещенко // Фінанси України. – 2009. – №9. – С. 48–55.
8. Портна О.В. Контролінг: [нав. посібник] / Портна О.В. – Львів: «Магнолія-2006», 2007. – 190 с.
9. Хан Д. Планирование и контроль: концепция контроллинга / Хан Д. – М.: Финансы и статистика, 1997. – 800 с.
10. Яковлев Ю.П. Контролінг на базі інформаційних технологій. – К.: Центр навчальної літератури, 2006. – 318 с.

І.В. ШКУТА,

аспірантка кафедри обліку та аудиту, Київський національний університет ім. Т. Шевченка

## Організація обліку та звітності в страхових компаніях

*Визначено особливості організації обліку страхових компаній, розглянуто порядок створення, заповнення та зберігання специфічних первинних документів страховика. Проаналізовано склад звітності страховика, розкрито порядок її складання та подання, а також виділено особливості фінансової та податкової звітності страховика в 2012–2013 роках у зв'язку з переходом на Міжнародні стандарти фінансової звітності.*

**Ключові слова:** вимоги до головного бухгалтера страховика, форма обліку страховика, складові облікової

*політики страховика, акт на виплату страхового відшкодування, договір страхування, звіт страхового агента, розрахунок обсягу резервів, ковер-нота, декларація про доходи страховика.*

*Определены особенности организации учета страховых компаний, рассмотрен порядок составления, заполнения и хранения специфических первичных документов страховщика. Проанализирован состав отчетности страховщика, раскрыт порядок ее составления и представления, а также выделены особенности финансовой*