

КОНТРОЛІНГ ЯК ІНСТРУМЕНТ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ CONTROLLING AS AN ENTERPRISE MANAGEMENT TOOL

Для кращого забезпечення ефективного функціонування підприємства необхідні поліпшення й удосконалення системи та методів управління, зокрема впровадження системи контролінгу в організаційну структуру підприємства на всіх етапах його діяльності. Стаття відображає основні принципи та підходи до впровадження контролінгу в управлінні персоналом на підприємстві. Описано головні проблеми підприємств у ході їх організації й у провадження контролінгу. Розкрито проблеми, що зустрічаються на підприємстві в умовах впровадження контролінгу, та способи їх вирішення. Запропоновано практичний та методичний інструментарій щодо розроблення й впровадження системи контролінгу на вітчизняних підприємствах. Оскільки система контролінгу ще недостатньо впроваджена в практику управління підприємствами України, потрібно визначити пріоритетні шляхи щодо напрямку діяльності українських підприємств, можливості їх конкуренції із зарубіжними підприємствами в майбутньому та економічні перспективи розвитку, які дає змогу створити система контролінгу.

Ключові слова: контролінг, управління, функції управління, стратегічний контролінг, оперативний контролінг.

Для лучшего обеспечения эффективного функционирования предприятия необходимы улучшения и совершенствование системы и методов управления, в частности внедрения системы контроллинга в организационной структуре предприятия на всех этапах его деятельности. Статья отражает основные принципы и подходы к внедрению контроллинга в управлении персоналом. Описаны главные проблемы предприятий в ходе их организации и внедрения контроллинга. Раскрыты проблемы, встречающиеся на предприятии в условиях внедрения контроллинга, и способы их решения. Предложен практический и методический инструментальный по разработке и внедрению системы контроллинга на отечественных предприятиях. Поскольку на данный момент система контроллинга еще недостаточно внедрена в практику управления предприятиями Украины, нужно определить приоритетные пути деятельности украинских предприятий, возможности их конкуренции с зарубежными предприятиями в будущем и экономические перспективы развития, которые позволяют создать система контроллинга.

Ключевые слова: контролинг, управление, функции управления, стратегический контролинг, оперативный контролинг.

УДК 338:658

Прокопець Л.В.

к.е.н., асистент кафедри економіки підприємства та управління персоналом Чернівецький національний університет імені Юрія Федьковича

The best way to ensure the effective functioning of the enterprise is to improve and improve the system and management practices, in particular, the implementation of the control system in the organizational structure of the enterprise at all stages of its operation. The purpose of the study is to consider the practical use of controlling as an enterprise management tool. Controlling, as a functionally separate branch of economic work at enterprises, becomes a new concept in management, which ensures the implementation of financial and economic functions in management, and helps in making operational and strategic decisions. his article reflects the main principles and approaches for the introduction of controlling in the management of personnel at the enterprise. It describes the main problems of enterprises during their organization and the further introduction of controlling. The problems, which occur at the enterprise in the conditions of implementation of controlling and methods of their solution, are revealed. Practical and methodical tools for the development and implementation of control system at domestic enterprises are offered. In addition, there are two groups of specific methods of controlling – operational and strategic. They are quite closely interconnected and move from operational to strategic. Since, at the moment, the control system is not yet sufficiently implemented in the practice of management of Ukrainian enterprises, it is necessary to determine the priority directions regarding the direction of activity of Ukrainian enterprises, the possibilities of their competition with foreign enterprises in the future and economic prospects of development, which allows to create a system of controlling. In general, the purpose of the activity of the controlling service should be to ensure an efficient management system of the organization through informational, analytical and methodological support of managers at all levels of the enterprise in the process of making managerial decisions that are directed and guaranteed to achieve the main objectives of enterprises.

Key words: controlling, management, management functions, strategic control, operational control.

Постановка проблеми. З моменту переходу до сучасної економіки ринок вимагає нових підходів до управління: основою стають ринкові, економічні критерії ефективності, збільшуються вимоги до гнучкості управління. У процесі динаміки зовнішнього середовища і науково-технічного прогресу українські підприємства змушені перетворюватися на більш складні системи. Щоб забезпечити керованість даних систем, потрібно використовувати сучасні методи, які відповідають складності зовнішнього і внутрішнього середовища підприємств. Контролінг як функціонально відокремлений напрям економічної роботи на підприємствах стає новим поняттям в управлінні, який забезпечує реалізацію фінансово-економічної функції в управлінні й допомагає у прийнятті оперативних і стратегічних рішень.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Сучасним напрямом в управлінні економікою українських підприємств стає система контролінгу. Однією з причин впровадження контролінгу є досить малий рівень підготовки кваліфікованих фахівців у цій галузі. Відомі іноземні вчені, такі як К. Друрі, Е. Майєр, Р. Манн, Д. Хан та ін., у своїх працях відображають основні питання щодо використання контролінгу у ринковому механізмі і дають змогу зробити висновки з приводу сприяння адаптації контролінгу до національної школи управління. В Україні ці питання досліджували такі вчені: Н. Кірдякіна, О. Максименко, О. Мозіль, М. Морозов, М. Пушкар, І. Цигилик, Л. Фільштейн та ін. Однак низка питань залишається відкритою.

Постановка завдання. Метою дослідження є розгляд можливостей практичного використання

контролінгу як інструменту управління підприємством.

Виклад основного матеріалу дослідження. Займаючи особливе місце в системі управління підприємством, контролінг здійснює інформаційне забезпечення прийняття рішень із метою оптимального використання наявних можливостей, об'єктивної оцінки сильних і слабких сторін підприємства, а також щоб уникнути банкрутства і кризових ситуацій.

Контролінг – нове явище в теорії і практиці сучасного управління, що виникло на стику економічного аналізу, планування, управлінського обліку та менеджменту. Контролінг переводить управління підприємством на якісно новий рівень, інтегруючи, координуючи і спрямовуючи діяльність різних служб і підрозділів підприємства на досягнення оперативних та стратегічних цілей [1].

Із жодним із приведених вище визначень контролінга не можна повною мірою погодитися. У системі контролінгу є місце й управлінському обліку, й контролю, й аудиту, й програмно-цільовому плануванню, але це ще далеко не всі базові принципи, інструменти і методи контролінгу.

Сам термін зародився в Америці, у 70-ті роки перекочував до Західної Європи, а на початку 90-х – до України. У визначенні термін об'єднує два складники: контролінг як філософія і контролінг як інструмент:

1) контролінг – філософія і образ мислення керівників, орієнтований на ефективне використання ресурсів і розвиток підприємства (організації) в довгостроковій перспективі;

2) контролінг – орієнтована на досягнення мети інтегрована система інформаційно-аналітичної і методичної підтримки керівників у процесі планування, контролю, аналізу й ухвалення управлінських рішень у всіх функціональних сферах діяльності підприємства [2].

Необхідність появи на сучасних підприємствах такого феномена, як контролінг, можна пояснити такими причинами:

– підвищення нестабільності зовнішнього середовища висуває додаткові вимоги до системи управління підприємством;

– зміщення акценту з контролю минулого на аналіз майбутнього;

– збільшення швидкості реакції на зміни зовнішнього середовища, підвищення гнучкості підприємства;

– необхідність у безперервному відстеженні змін, що відбуваються у зовнішньому і внутрішньому середовищі підприємства;

– необхідність продуманої системи дій щодо забезпечення виживання підприємства та уникнення кризових ситуацій;

– ускладнення систем управління підприєм-

ством вимагає механізму координації всередині системи управління;

– загальнокультурний – прагнення до синтезу, інтеграції різних сфер знання і людської діяльності [3].

Контролінг включає структурні складники:

1) постановка цілей – визначення кількісних та якісних цілей підприємства, вибір критеріїв їх досягнення;

2) планування – перетворення цілей підприємства в прогнози і плани, аналіз сильних і слабких сторін, розроблення на його основі стратегій підприємства, а потім плану;

3) управлінський облік – відображення фінансово-господарської діяльності підприємства в процесі реалізації плану; використовується під час обґрунтування управлінських рішень;

4) система інформаційних потоків – віддзеркалює діяльність підприємства, забезпечує необхідною інформацією управлінські структури;

5) контроль – оцінка досягнутих показників;

6) аналіз плану, результатів, відхилень – здійснюється в трьох часових вимірниках: минулому, теперішньому і майбутньому.

Рекомендації для прийняття управлінських рішень приймаються на основі аналізу [4].

Цілі контролінгу на підприємстві можна розділити на загальні та спеціальні. Загальні цілі як напрям діяльності завжди збігаються із цілями організації, оскільки за своєю суттю вони ними і визначаються. Загальні цілі контролінгу виражаються переважно в кількісних економічних термінах, наприклад у досягненні певного рівня прибутку, рентабельності або продуктивності організації, у гарантованому забезпеченні заданого рівня ліквідності, у мінімізації витрат підприємства (точніше кажучи, в оптимізації витрат) і т. п. Загальні цілі контролінгу не дають розуміння його унікальності та відмінності від звичайного управління підприємством. Тому слід пильну увагу приділити розгляданню саме спеціальних цілей і завдань контролінгу на підприємстві.

Існує декілька функцій управління, які безпосередньо пов'язані з контролінгом на сучасних підприємствах. Першою функцією є планування, яка дає змогу здійснювати розроблення методики планування, графіка складання планів, надання інформації для складання планів, перевірку планів, складених підрозділами підприємств, та координацію різних планів і розробок. Наступною виступає функція організації, яка веде облік та контроль витрат і результатів по підрозділах. Функція стимулювання дає змогу використання планів в підрозділах. Функція контролю та регулювання використовує порівняння планових і фактичних величин, установлення допустимих меж відхилень від плану, аналіз відхилень та їх причини. Функція аналізу рішень бере участь у розробленні архітек-

Таблиця 1

Порівняльна характеристика стратегічного й оперативного контролінгу

Критерій порівняння	Стратегічний фінансовий контролінг	Оперативний фінансовий контролінг
1. Орієнтація	Зовнішнє середовище, адаптація підприємства	Ефективність внутрішніх процесів на підприємстві
2. Рівень планування	Стратегічне планування	Тактичне і оперативне планування, бюджетування
3. Завдання	Визначення стратегічних цілей і розроблення фінансової стратегії підприємства; ідентифікація та формування стратегічних чинників успіху; впровадження дієвої системи раннього попередження та реагування; довгострокове управління вартістю підприємства	Встановлення планових оперативних показників фінансово-господарської діяльності підприємства; складання звітності; своєчасне надання інформації про відхилення фактичних показників від планових; аналіз причин відхилень
4. Джерела інформації для прийняття рішень	Зовнішні і внутрішні джерела інформації	Внутрішні джерела інформації
5. Інструменти	SWOT-аналіз, портфельний аналіз, СРПР, бенчмаркінг, таргет-костинг, АВС-аналіз, функціонально-вартісний аналіз	АВС-аналіз, XYZ-аналіз, оптимізація обсягів замовлень, СVP-аналіз, бюджетування, фінансовий аналіз показників діяльності

тури інформації системи управління, зборі найбільш значимих для управління даних, консультації з напрямів усунення відхилень та розробленні інструментарію для планування контролю та прийняття управлінських рішень.

Для того щоб зрозуміти місце контролінгу в системі керування підприємством, треба пам'ятати, що зміст будь-якої системи керування складається з визначення політики підприємства на тривалу перспективу, координації роботи підрозділів і служб, вирішення поточних завдань ведення бізнесу, тому першочерговим завданням контролінгу є формування обліково-економічної інформації на підприємстві і забезпечення оптимізації взаємозв'язків і залежностей інформаційних потоків між усіма основними функціями керування.

Інформація, яку постачає система контролінгу, повинна відповідати такими вимогам [5; 6]:

- достовірність;
- повнота;
- релевантність (суттєвість);
- корисність (ефект від використання інформації повинен перевищувати витрати на її отримання);
- зрозумілість;
- своєчасність;
- регулярність.

За цільовим спрямуванням контролінг поділяється на стратегічний і оперативний. Під стратегічним фінансовим контролінгом розуміють комплекс функціональних завдань, інструментів і методів довгострокового (три і більше років) управління фінансами, вартістю і ризиками [7].

Оперативний контролінг орієнтований на досягнення короткострокових кількісних цілей, що встановлюються у рамках розроблених стратегічних планів. Оперативний фінансовий контролінг зосереджений на досягненні показників прибутку, витрат, рентабельності капіталу тощо. Цілі стра-

тегічного й оперативного фінансового контролінгу повинні бути узгоджені, а процес їх досягнення постійно контролюватися і координуватися відповідними службами контролінгу.

На нашу думку, стратегічний і оперативний фінансовий контролінг має певні відмінності (табл. 1).

Незважаючи на тип орієнтації стратегічного контролінгу (облік, інформаційна підтримка, управління), останній покликаний виконувати завдання у двох площинах стратегічного процесу: розроблення і переведення стратегії на оперативний рівень та моніторинг успішності реалізації стратегії через оцінку досягнення визначених цілей [8].

У контексті уточнення концепції стратегічного контролінгу та враховуючи позиції запропонованого вище трактування його сутності, маємо визнати, що методологія розроблення та переведення стратегії на оперативний рівень є доволі розвинутою та усталеною.

Висновки з проведеного дослідження. У ринковій економіці контролінг як система раціоналізації цілей набуває великого значення. До того ж створення та головні етапи вдосконалення контролінгу безпосередньо пов'язані зі змінами у зовнішньому середовищі бізнесу, а саме тоді, коли підприємствам було недостатньо обійтися старими методами управління. Контролінг на протязі свого генезису був і є об'єктивно важливим для успішного й раціонального ведення бізнесу. Цільова орієнтація контролінгу тісно співіснує з успішністю бізнесу.

Загалом мета діяльності контролінгової служби має полягати в ефективній забезпеченості системи управління організацією за допомогою інформаційно-аналітичної та методологічної підтримки керівників на всіх рівнях підприємства в процесі прийняття ними управлінських рішень, що спрямовується на досягнення головних цілей підприємств.

БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:

1. Сухарева Л.А., Петренко С.Н. Контролінг – основа управління бизнесом. Київ : Ельга Ника-Центр. 2012. 204 с.
2. Майер Э. Контроллинг как система мышления и управления. Москва : Финансы и статистика. 2010. 96 с.
3. Цигилик І.І., Мозіль О.І., Кірдякіна Н.В. Контролінг в системі управління. *Актуальні проблеми економіки*. 2015. № 3. С. 117–123.
4. Пушкар М.С. Контролінг : монографія. Тернопіль, 2011. 146 с.
5. Стефанюк І.Б. Поняття, сутність і причини виникнення контролінгу. *Фінанси України*. 2015. № 2. С. 146–153.
6. Одноволик В.І. Контролінг – сучасна концепція забезпечення стабільного розвитку підприємства. *Актуальні проблеми економіки*. 2012. № 6(96). С. 127–130.
7. Задорожна Р.П. Контролінг як концепція управління фінансово-господарською діяльністю підприємства. *Вісник*. 2010. № 1(11). С. 46–50.
8. Григораш І.О. Контролінг як сучасна система управління підприємством. *Актуальні проблеми економіки*. 2017. № 11(113). С. 96–107.