

УДК 658.01

**Пекар К.Р.**  
магістр

*Індустріального інституту  
ДВНЗ «Донецький національний технічний університет»*

**Лизунова О.М.**

*кандидат економічних наук, доцент,  
доцент кафедри менеджменту Індустріального інституту  
ДВНЗ «Донецький національний технічний університет»*

## ВПРОВАДЖЕННЯ СИСТЕМИ КОНТРОЛІНГУ НА ПІДПРИЄМСТВАХ УКРАЇНИ

## INSPECTION OF THE CONTROLLING SYSTEM ON THE FACILITIES OF UKRAINE

### АНОТАЦІЯ

У статті пояснено сутність контролінгу. Висвітлено його значення як для підприємства, так і для ринку загалом. Наведено перешкоди впровадження системи контролінгу на підприємствах України. Запропоновано шляхи подолання цих перешкод. Роз'яснено результати та перспективи впровадження контролінгу.

**Ключові слова:** виробничий потенціал, світовий ринок, контролінг, управління підприємством, організаційна структура, управлінське рішення, планування діяльності.

### АННОТАЦИЯ

В статье объяснена сущность контроллинга. Освещено его значение как для предприятия, так и для рынка в целом. Приведены препятствия внедрения системы контроллинга на предприятиях Украины. Предложены пути преодоления этих препятствий. Разъяснены результаты и перспективы внедрения контроллинга.

**Ключевые слова:** производственный потенциал, мировой рынок, контроллинг, управление предприятием, организационная структура, управленческое решение, планирование деятельности.

### ANNOTATION

This article explains the essence of controlling. Its importance is highlighted both for the enterprise and for the market as a whole. The obstacles of implementation of the control system at the enterprises of Ukraine are presented. Ways to overcome these obstacles are proposed. The results and perspectives of controlling implementation are explained.

**Keywords:** production potential, world market, controlling, enterprise management, organizational structure, management decision, activity planning.

**Постановка проблеми.** Сьогодні на світовому ринку спостерігається стрімке удосконалення умов, в яких доводиться функціонувати підприємствам. Таке становище веде не тільки до зростання ролі управління, а й до якісних змін принципів, елементів, структури і методів планування діяльності. Перед керівниками, які вимушені працювати в жорстких умовах ринку, стоїть завдання не тільки спрогнозувати майбутню економічну ситуацію, а й підготувати своє підприємство до стрімкого та швидкого реагування на такі зміни. Під змінами розуміються як загрози, так і можливості. Підприємство повинно швидко адаптуватися до ситуації задля того, щоб підвищити свій рівень конкурентоспроможності. Для цього необхідна практична реалізація іннова-

ційного потенціалу господарюючого суб'єкта, який системно охоплює весь комплекс управлінських заходів, в основу яких покладено систему контролінгу. Цим пояснюється актуальність обраної теми.

Запровадження системи контролінгу на підприємстві дасть йому змогу підвищити рівень конкурентоспроможності, забезпечити зростання прибутку та створити основу для розширення ринку збуту продукції, освоєння нових виробництв. Все це зумовлює необхідність розгляду та аналізу теоретичних та практичних аспектів системи контролінгу на підприємстві.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Питання впровадження контролінгу на підприємствах та пов'язані з цим проблеми розглядаються у працях багатьох вітчизняних і зарубіжних фахівців, таких як О. Станіславчук, О. Зоріна, М. Адаменко, А. Малицький та ін. [1]

Професор В.Б. Івашкевич зазначає, що «одним з найновіших напрямів теорії і практики обліку, контролю та аналізу господарської діяльності підприємства за кордоном є контролінг» [5, с. 8].

**Виділення невирішених раніше частин загальної проблеми.** Протягом останніх років спостерігається посилення теоретичних і практичних досліджень щодо підвищення ефективності процесу управління підприємством за допомогою системи контролінгу. Це підтверджує високу актуальність наведеної проблеми та відсутність єдиного підходу до її вирішення. Саме це спонукає провести розгляд питань впровадження контролінгу, проаналізувати та запропонувати ефективний механізм інноваційного розвитку.

**Метою статті** є дослідження теоретичних і методологічних засад щодо використання контролінгу в управлінні підприємством та виявлення його особливостей як ефективного інструменту менеджменту.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Якою б системою управління підприємство не

користувалося, у будь-якому разі вона включатиме елементи контролінгу, які спрямовані на те, щоб гарантувати виконання поставлених завдань. Чи то під час планування, чи то під час управління підприємство має мати дані про мінімальні зміни поведінки об'єктів управління для того, щоб своєчасно змінювати напрям та пріоритети розвитку. У системі антикризового управління контролінг забезпечує реалізацію стратегічного потенціалу діяльності підприємства та досягнення поточних цілей щодо ліквідності та прибутковості. А в сучасних умовах нестабільності економіки здійснення відповідних заходів дає змогу забезпечити підприємству стабільність та довгострокові перспективи.

Термін «контролінг» (від англ. to control – контролювати, управляти) зародився в Америці, у 70-ті роки перекочував до Західної Європи, а потім на початку 90-х – до України.

Контролінг – це спеціальна система методів та інструментів, яка спрямована на підтримку менеджменту підприємства та охоплює інформаційне забезпечення, планування, контроль, координацію, внутрішній консалтинг. Контролінг орієнтований на майбутній розвиток підприємства [1].

Основною метою контролінгу є орієнтація управлінського процесу на максимізацію прибутку і вартості капіталу за мінімізації ризику та збереження ліквідності і платоспроможності підприємства. Метою системи контролінгу є побудова на підприємстві ефективної системи прийняття, реалізації, контролю та аналізу управлінських рішень.

Сьогодні українські підприємства мають право самостійно розробляти свої виробничі програми, плани виробничого та соціального розвитку, визначати стратегії цінової політики. З цього випливає те, що відповідальність керівників за свої рішення та дії значно зростає. Щоб здійснити будь-яке рішення, керівнику необхідно мати інформацію про фінансово-господарську діяльність підприємства. Виконанням цього завдання і займається служба контролінгу підприємства.

Деякі науковці ототожнюють поняття «контролінг» та «контрольованість системи». Але більшість учених, а також автори цієї статті, не погоджуються з такими еквівалентами. Щоб до кінця усвідомити сутність та зміст контролінгу, розмежуємо вищевказані поняття. (табл. 1).

Відповідно сучасна концепція комплексної системи управління підприємством, що містить управлінський облік, облік і аналіз витрат із метою контролю всіх статей витрат, всіх підрозділів і всіх складників виробленої продукції або наданих послуг, а також їх подальше планування, дістала назву контролінгу. Він забезпечує інформаційно-аналітичну підтримку процесів прийняття рішень під час управління організацією [2; 3].

Наведемо завдання системи контролінгу:

- планування (методологія та організація);
- облік (збір та обробка інформації);
- контроль (порівняння планових і фактичних значень показників);
- сервісне забезпечення управління (збір, обробка, інтерпретація, консультування);
- спеціальні системи спостереження (маркетинг, моніторинг змін у зовнішньому середовищі).

Вказані завдання є досить загальними, тому є необхідність їх конкретизувати. Вітчизняний науковець М.С. Пушкар наводить по кожному аспекту більш розширені та конкретні завдання контролінгу [7, с. 47–48].

На першому етапі – етапі планування – головними завданнями контролінгу автор вважає:

- створення нормативної бази для прогнозування розвитку фірми;
- сприяння розробникам стратегічних планів у визначенні цілей організації та напрямів розвитку;
- координацію робіт з планування і складання бюджетів;
- участь у визначенні кількісних та якісних параметрів роботи підприємства на стратегічний період;
- узгодження проміжних цілей і планів та складання загальних стратегічних планів.

У галузі обліку завданнями контролінгу є:

- створення сучасної системи інформаційного забезпечення та звітності задіяних у стратегічному процесі управління відповідальних осіб;
- визначення специфічних потреб менеджерів у необхідній інформації та звітності;
- періодичне подання інформації щодо відхилень фактичних значень показників від планових;
- подання керівництву підприємства звітів із поясненням факторів, що спричинили відхилення;
- аналіз відхилень та обговорення із зацікавленими особами.

На етапі інформаційно-аналітичного контролінгу виокремлюють такі завдання, як:

- розроблення архітектури інформаційної структури;
- відбір показників, носіїв інформації та каналів їх передачі;
- визначення контрольних точок господарської та фінансової діяльності;
- складання схеми збору і систематизації найбільш значущих даних для прийняття рішень;
- розроблення інструментарію для планування, обліку, контролю, аналізу і прийняття рішень;
- консультування менеджерів із питань функціонування системи контролінгу.

Робота працівників служби контролінгу повинна спрямовуватися на такі галузі контролю, як:

- стратегічні цілі (кількісні та якісні);

– критичні умови зовнішнього та внутрішнього середовища, які лежать в основі стратегічних планів;

– вузькі і слабкі місця, які виявлені у процесі планування та аналізу роботи підприємства.

Актуальна, класична та всеохоплююча структура контролінгу на підприємстві включає елементи, зображені на рис. 1, з якого видно, що об'єктом спостереження є господарська діяльність підприємства, яка планується.

Основними проблемами під час упровадження системи контролінгу на підприємствах є:

– неправильне розуміння суті та завдань контролінгу;

– помилки під час вибору цілей;

– надлишкова або недостатня кількість інформації;

– надмірність контрольованих показників;

– впровадження контролінгу без попереднього аналізу достовірності інформаційної бази підприємства й організаційно-технологічних процесів;

– вбудовування контролінгу в структуру фінансової або планово-економічної служби підприємства;

– фокусування уваги на витратах і суворий контроль бюджетів;

– спроби впроваджувати контролінг «знизу догори». [4]

Усунення зазначених помилок та проблем і стане забезпеченням ефективного функціонування системи контролінгу на підприємствах. А для того, щоб ефективно, швидко та з мінімальними затратами впровадити контролінг на підприємстві, необхідно дотримуватися алгоритму дій.

1. Етап підготовки. Необхідно повністю вивчити організаційну структуру підприємства, фінансову та економічну документацію, звітність.

2. Етап упровадження системи контролінгу, в процесі якого проводиться опрацювання всіх основних моментів здійснення операцій із контролінгу у кожному підрозділі підприємства. Служба контролінгу повинна постійно отримувати від відділів всю необхідну інформацію, обробляти, аналізувати, висувати пропозиції та направляти їх керівництву для прийняття управлінських рішень.

3. Етап автоматизації дій служби контролінгу включає в себе поширення можливостей автоматичного збору й обробки інформації на всіх етапах виробничого процесу. Збір аналітичної інформації повинен бути максимально автоматизований, щоб попередити можливі

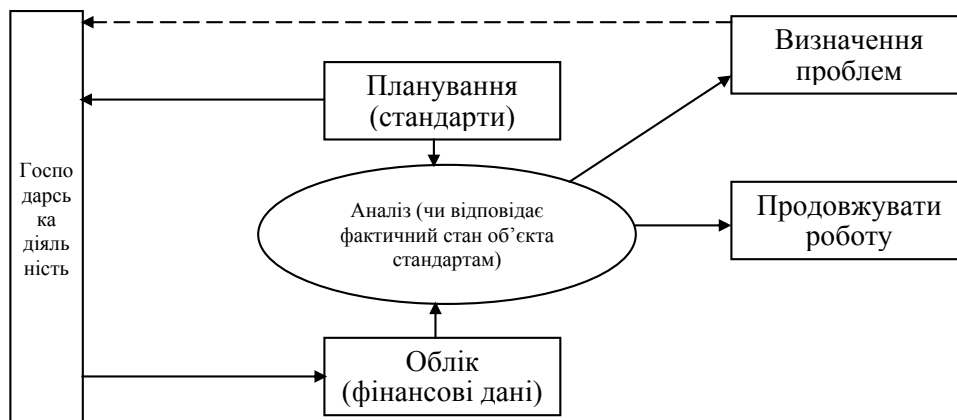


Рис. 1. Елементи контролінгу та їх взаємодія [6, с. 56]

Таблиця 1

**Характеристика понять «контролінг» та «контрольованість системи» [6, с. 61]**

Контролінг	Контрольованість системи
а) у структурному вираженні: – планування; – облік; – аналіз; – управління.	а) у структурному вираженні: – не структурована.
б) у технічному вираженні: – інформаційна система, яка оперативно реагує на відхилення; – технологія робіт (планова робота за строками, змістом, метою); – бюджетна система управління за повними та частковими витратами; – електронна обробка інформації.	б) у технічному вираженні: – розробка норм контролю; – зіставлення фактичного і заданого рівня фірми; – виявлення відхилень; – аналіз причин відхилень; – видача вказівок на усунення небажаних відхилень.
в) орієнтація: – на майбутнє.	в) орієнтація: – на минуле.

непорозуміння, помилки та зловживання. Особлива увага на цьому етапі надається процесам розроблення і вдосконалення систем діагностики, інформаційно-аналітичної і методологічної підтримки інвестиційних та інноваційних проектів [2].

Це дасть суб'єктам господарської діяльності можливість:

- вдосконалити організаційно-економічний механізм управління за рахунок перетворення традиційної системи обліку в управлінський облік для вирішення відповідних завдань;

- вдосконалити системи обліку витрат та доходів;

- підвищити якість управління на всіх етапах управлінського процесу на основі виділення центрів відповідальності;

- підвищити якість системи моніторингу зовнішнього та внутрішнього середовища підприємства та оперативності отримання необхідної інформації;

- оптимізувати інформаційні потоки на підприємстві;

- підвищити якість діагностики відхилень очікуваних результатів від запланованих на основі використання інструментарію контролінгу;

- забезпечити дієвість системи інформаційного забезпечення;

- підвищити якість та ефективність систем планування, організації, мотивації, інформаційного забезпечення процесу прийняття управлінських рішень, контролю та реагування за рахунок координації діяльності різних підрозділів підприємства;

- уніфікувати критерії оцінки діяльності підрозділів і підприємства загалом [4; 1].

**Висновки.** Отже, значення контролінгу в сучасних умовах постійно зростає, оскільки управлінський процес є одночасно комунікаційно-інформаційним. Без контролінгових служб досить важко утримати під контролем процеси, що належать управлінню, і забезпечити здійснення універсальних управлінських функцій у процесі виробництва. Його використання в управлінській діяльності забезпечить організованість і порядок, необхідні для нормального функціонування і розвитку кожного трудового колективу, і саме завдяки цьому суспільство буде здатним підтримувати свою рівновагу і прогресувати.

#### БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:

1. Станіславчук О. // Гнучкий контролінг як елемент антикризового управління підприємством [Електронний ресурс] // Режим доступу: [http://www.nbu.gov.ua/portal/Soc\\_Gum/Ekpr/2009\\_28/Statti/22PDF.pdf](http://www.nbu.gov.ua/portal/Soc_Gum/Ekpr/2009_28/Statti/22PDF.pdf).
2. Адаменко М. Перспективи використання системи контролінгу на підприємствах України // Економіка України. – 2012. – № 32.
3. Зоріна О. Організація контролінгу в Україні: питання теорії та практики // Ринкова система України. – 2010. – № 12.
4. Малицький А. Структуризація організаційно-економічного механізму управління підприємством в умовах ринку // [Електронний ресурс] // Режим доступу: [http://www.nbu.gov.ua/portal/Soc\\_Gum/Tiru/2009\\_27/31.pdf](http://www.nbu.gov.ua/portal/Soc_Gum/Tiru/2009_27/31.pdf).
5. Ивашкевич В.Б. Контроллинг: сущность и назначение // Бухгалтерский учет и аудит, 2011, № 7, С. 8–12.
6. Пушкар М.С. Контролінг: Монографія. – Тернопіль, 2007. – 146 с.
7. Пушкар М.С., Пушкар Р.М. Контролінг – інформаційна підсистема стратегічного менеджменту: Монографія. – Тернопіль: Карт-бланш, 2014. – 370 с.