

DOI: <https://doi.org/10.32839/2304-5809/2020-4-80-68>

УДК 658.5

Ложачевська О.М., Заяц О.В.,
Виноградова К.В., Кужель Я.Г.
Національний транспортний університет

МІСЦЕ КОНТРОЛІНГУ В СИСТЕМІ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ

Анотація. Перехід на інноваційний розвиток економіки вимагає підвищення управління вітчизняними підприємствами, вдосконалення його методологічних основ та інструментарію. Найважливішим інструментом управління в сучасних умовах стає контролінг. Знаходячись на перетині обліку, інформаційного забезпечення, контролю і координації, контролінг займає особливе місце в керуванні підприємством: він зв'язує разом всі ці функції, інтегрує і координує їх, причому не підміняє собою керування підприємством, а тільки переводить його на якісно новий рівень. Контролінг є своєрідним механізмом саморегулювання на підприємстві, що забезпечує зворотний зв'язок. У статті виконано аналіз існуючих визначень категорії контролінгу, за результатами якого уточнено дане поняття. Визначено місце контролінгу в системі управління підприємством як центральної підсистеми. Розглянута процедура послідовності проведення контролінгу на підприємстві.

Ключові слова: контролінг, управління, підприємство, контроль, інструменти контролінгу, функції контролінгу.

Lozhachevska Olena, Zaiats Olga,
Vynogradova Kseniya, Kuzhel Yana
National Transport University

PLACE OF CONTROLLING IN THE ENTERPRISE MANAGEMENT SYSTEM

Summary. Transition to innovative economic development requires improving the management of domestic enterprises, improving its methodological foundations and tools. The most important management tool in modern conditions is controlling. Being at the intersection of accounting, information support, control and coordination, controlling has a special place in enterprise management: it binds together all these functions, integrates and coordinates them, and does not replace the management of the enterprise, but only takes it to a qualitatively new level. Controlling is a kind of self-regulation mechanism in an enterprise that provides feedback. Controlling task – monitoring of changes in the environment; the formation of specific goals to achieve the ultimate goal of the activity; reflection of these goals in the system of balanced indicators; definition of the planned values of these indicators; control of actual values of indicators; analysis and identification of the reasons for the deviation of the actual values of the indicators from the planned; development of management decisions to minimize deviation. The experience of modern enterprises shows that the presence of a well-functioning and successfully functioning controlling system is an important factor in the commercial success of the business entity. The whole system of management is divided into functional subsystems, the number and types of which can vary in different enterprises or organizations depending on the specifics of the activity. Controlling is presented by us as a certain layer, which connects the functional control subsystems with the decision area, taking on the functions of systematic collection, planning, analysis of information, as well as the development of alternative managerial decisions. Functional control subsystems are the source of input data for controlling and, at the same time, consumers of its output data, ie the principle of feedback is implemented. It is advisable to consider controlling both the operational level of the enterprise's activity and the strategic one. Therefore, distinguish operational and strategic control. Their functions within the enterprise are closely intertwined, but there is also a certain difference between strategic and operational control.

Keywords: controlling, management, enterprise, control, controlling tools, controlling functions.

Постановка проблеми. Контролінг – це управління майбутнім для забезпечення тривалого функціонування підприємства і його структурних підрозділів. Служба контролінгу прагне так управляти процесами поточного аналізу і регулювання планових і фактичних показників, щоб по можливості виключити або мінімізувати помилки, відхилення і прорахунки, як у справжньому, так і в майбутньому.

В умовах сьогодення, коли Україну визнано світовим співтовариством як країну з ринковою економікою, ще актуальнішою стає проблема здійснення дієвого та ефективного внутрішнього контролю діяльності суб'єктів господарювання. Безперечною умовою вдосконалення методів управління є повне використання внутрішніх можливостей підприємства, тобто утворення такої системи управління, яка б могла своєчасно

виявляти, координувати, контролювати, аналізувати, коригувати, планувати, здійснювати внутрішній консалтинг, інформувати вище керівництво про економіку підприємства. Досвід сучасних підприємств показує, що наявність відлагодженої і успішно функціонуючої системи контролінгу є важливим чинником комерційного успіху господарюючого суб'єкта.

Аналіз останніх наукових досліджень. За весь період було написано чимало праць та наукових статей, присвячених контролінгу. Важливу роль в дослідженні цього питання відіграють такі вчені, як Пушкар М.С., Ананькіна О.О., Данілочкіна С.В., Данілочкіна Н.Г., Попова Л.В., Ісакова Р.С., Головіна Т.О., Майер Е., Манн Р., Фольмут Х., Хана Д., Кармінський А.М., Фалько С.Г. та інших.

Питанням місця контролінгу в системі управління підприємством приділяли увагу

такі вчені, як, зокрема, А. Дайле, Н.Ю. Іванова, Т.В. Калайтан, О.Р. Кармінський, Є. Майер, Р. Манн, Н.С. Марушко, О.В. Прокопенко, М.С. Пушкар, Г. Тельнова, О.О. Терещенко.

Виділення не вирішених раніше частин загальної проблеми. Аналіз визначень контролінгу свідчить про відсутність однозначного тлумачення цього поняття. Більшість вчених використовують системний підхід при встановленні сутності контролінгу, інші – процесний, а окремі вчені розглядають контролінг лише як методологічну базу для прийняття управлінських рішень.

Метою статті. Головною метою цієї роботи є дослідження різних трактувань поняття контролінгу та визначення його місця в системі управління сучасним підприємством.

Викладення основного матеріалу дослідження. Наведемо деякі визначення поняття «контролінг», які містяться в наукових роботах, автори яких намагаються всебічно висвітлити сутність цього поняття. Слід зазначити, що в даний час однозначного визначення даного поняття не існує, так як прийнято вважати, що контролінг є новою концепцією управління, породженої практикою сучасного менеджменту, а саме поняття «контролінг».

У вітчизняній і зарубіжній літературі поняття «контролінг» трактується дуже широко, немає єдиного підходу до його визначення. З англ. «to control» означає управляти, наглядати, перевіряти, контролювати. Французьке «controle» означає «зіставлення». Система контролінгу була вперше описана і застосована в США, де створено професійну організацію контролерів – Controllerns Institute of America (1931), згодом перейменовану в Financial Executive Institute. Однак, термін «контролінг» в англомовних джерелах практично не використовується. Натомість у Великобританії і США функціонують служби управлінського обліку, хоча працівників цих служб називають контролерами (controller). Термін «контролінг» прийнято в Ні-

меччині, звідки він і прийшов до СНД, а відтак і в Україну. В Україні паралельно використовують два терміни: «контролінг» і «управлінський облік». Водночас, з теорії й практики німецьких підприємств випливає, що управлінський облік є складовою частиною контролінгу. Спочатку під контролінгом розуміли завдання у сфері фінансів і бухгалтерського обліку, згодом почали трактувати ширше, відносячи до контролінгу функцію контролю і оптимізацію використання ресурсів підприємства [1].

Визначення поняття «контролінг» з точки зору різних вчених-економістів наведені в табл. 1.

Як видно з табл. 1, різні дослідники по-різному трактують поняття «контролінг». Недоліком даних визначень може бути їх деяка обмеженість (контролінгу приписуються лише одна-дві функції), проте концептуальні положення сформульовані досить чітко:

1) контролінг – система з певним набором цілей, елементи якої тісно взаємопов'язані між собою і з елементами системи менеджменту на підприємстві;

2) контролінг орієнтований в напрямку «З минулого в майбутнє»;

3) контролінг створює середовище, яке забезпечує прийняття управлінських рішень.

У своїх працях західні економісти в більшості своїй сходяться на думці, що контролінг являє собою управлінську концепцію, що охоплює всі сфери діяльності підприємства: менеджмент, фінанси, бухгалтерський облік, маркетинг, інтегруючи і координуючи діяльність всіх служб підприємства для досягнення оперативних і стратегічних цілей.

Концепцію контролінгу можна визначити, як сукупність цілей, завдань, інструментів, суб'єктів і організаційних структур. З одного боку, контролінг – це образ мислення управлінського персоналу, найвищою метою якого є забезпечення ефективного і довгострокового функціонування підприємства. З іншого боку, концепція передбачає забезпечення

Таблиця 1

Визначення поняття «контролінг» різних авторів

| Джерело | Визначення контролінгу |
|---|---|
| Д. Хан | Контролінг – система інтегрованого інформаційного забезпечення планування і контролю діяльності підприємства |
| В. Хофенбек | Контролінг – лоція і навігаційний прилад для досягнення мети – прибутку |
| П. Хорват | Контролінг – підсистема управління, яка координує підсистеми планування, контролю та інформаційного забезпечення, підтримуючи тим самим системоутворюючу координацію |
| Р. Манн [2] | Контролінг – система управління прибутком |
| Ю. Вебер | Контролінг являє собою елемент управління соціальною системою, виконуючи свою головну функцію підтримки керівництва в процесі рішення ім спільної справи координації системи управління з упором перш за все на завдання планування, контролю та інформування |
| Э. Майер [3], Ю.П. Анискин, А.М. Павлова [4] | Контролінг – це концепція, спрямована на ліквідацію «вузьких місць» і орієнтована на майбутнє відповідно до поставлених цілей і завдань отримання певних результатів |
| Н.М. Большаков | Контролінг – це система ефективного управління підприємством і забезпечення його довгострокового стабільного існування на ринку на основі реалізації функцій розробки та обґрунтування управлінських рішень і контролю за їх виконанням |
| А.М. Карминский, Н.И. Оленев, А.Г. Примак, С.Г. Фалько [5] | Контролінг – це концепція системного управління та спосіб мислення менеджерів, в основі яких лежить прагнення забезпечити довгострокове ефективне функціонування організації |

Джерело: розроблено авторами

реалізації філософії контролінга: розробки методів і техніки для постановки управлінського обліку, планування, проведення економічних розрахунків, інформаційного забезпечення [6].

Звернемося до порівняльного аналізу понять «контролінг» та «контроль». Одне з визначень контролю представляє його як процес забезпечення досягнення організацією своїх цілей. Інструменти контролю крім усього іншого включають в себе перевірку всіх сторін діяльності підприємства, а результати служать підставою для коригування раніше прийнятих рішень, норм і нормативів. Дані поняття мають як подібності, так і відмінності.

В економічній літературі представлено значна кількість визначень терміну «контролінг», деякі з них наведені нами вище. На підставі даних публікацій можна виділити п'ять основних класифікацій контролінгу та виявити співвідношення понять «контролінг» та «контроль» (табл. 2).

На підставі даного порівняльного аналізу, можна стверджувати, що контроль має на увазі виявлення відхилень, проблем і помилок, тобто «дивиться в минуле»; контролінг, навпаки, забезпечує ефективне функціонування підприємства в довгостроковій перспективі і спрямований в майбутнє [7].

На обсяг реалізованих на підприємствах функцій контролінгу впливають наступні фактори:

- фінансово-економічний стан організації;
- розуміння менеджментом підприємства і його власниками необхідності своєчасного впровадження апарату контролінгу;
- рівень диверсифікації виробництва,
- номенклатури продукції, що випускається;
- рівень конкуренції;
- кваліфікація менеджменту підприємства;
- кваліфікація фахівців служби контролінгу.

Слід виділити характерні особливості процесів планування, збору інформації, обліку, аналізу і контролю, придбані ними в системі контролінгу (табл. 3) [8].

Їх можна охарактеризувати наступним чином:

- в процесі планування слід враховувати можливості методичного та інструментального вдосконалення системи контролінгу;
- інформація, зібрана для подальшого обліку і аналізу, враховує в першу чергу інтереси внутрішніх користувачів;
- облік ґрунтується на інструментах і методах управлінського обліку і за допомогою інформаційної функції забезпечує ефективну підтримку прийняття управлінських рішень;
- аналіз в системі контролінгу відрізняється тим, що спрямований на вивчення майбутнього, а не минулого, а також тим, що в процесі аналізу робиться акцент на стратегічні цілі підприємства з можливістю комплексної оцінки прийнятих рішень;
- контроль швидше виконує завдання самоконтролю і націлений на випереджувальний, або «пророкує» управління.

На думку А.М. Кармінського [5], результати впровадження контролінгу представляють єдину систему, що сприяє підвищенню ефективності діяльності підприємства, яка дозволяє:

- передбачити можливі результати фінансово-економічної діяльності підприємства;
- планувати діяльність підприємства з метою підвищення ефективності використання ресурсів;
- своєчасно отримувати актуальну інформацію, необхідну для прийняття управлінських рішень;
- ефективно використовувати податкове планування і схеми оптимізації оподаткування.

Висновки і пропозиції. На підставі проведеного дослідження автором наведено власне бачення співвідношення функцій і завдань контролінгу і аналітичне порівняння понять

Таблиця 2

Класифікація понять «контролінг» та «контроль»

| Вид класифікації | Контролінг | Контроль |
|---|---|---|
| 1. З точки зору функції інформаційного забезпечення | Основним джерелом отримання інформації для проведення контролінгу є бухгалтерський облік | У розумінні інформаційного забезпечення контроль ніяк не співвідноситься з контролінгом |
| 2. З точки зору результату управління підприємством | Контролінг служить не тільки постановці цілей, але і розробці заходів по їх здійсненню, ідентифікує відхилення фактично виконаних завдань від запланованих | Як і реалізація поставлених цілей, контроль є однією з найважливіших задач контролінгу |
| 3. З точки зору координації систем управління підприємством | Об'єктами контролінгу є планування, управління кадрами, ціннісні орієнтації в організації і т. д. Контролінг координує дані підсистеми | В даному випадку область завдань контролінгу охоплює також і контрольну діяльність. Таким чином, контроль є не завданням, а об'єктом контролінгу |
| 4. З точки зору функції забезпечення раціонального управління підприємством | Контролінг розуміється як оцінка і підвищення ймовірності відповідності реалізації управлінських заходів заздалегідь встановленим стосункам між цілями і засобами | Контроль виступає як наступний етап після оцінки відповідності управлінських заходів, являє собою координацію дій по виявленню та зменшенню відхилень між цілями і засобами за допомогою їх зміни або пропозиції іншого способу їх здійснення |
| 5. З точки зору комплексного підходу до управління підприємством | Контролінг розуміється як діяльність, яка забезпечує ефективне функціонування підприємства | Контроль – дія, яка в сукупності з іншими діями забезпечує належне функціонування механізму контролінгу |

Джерело: розроблено авторами

Особливості функцій контролінгу в процесі управління підприємством

| Функції (елементи) | Управлінська роль | Особливості при реалізації з використанням контролінгу |
|----------------------------|--|--|
| Планування і прогнозування | Здійснення напрацювань з питань методичного та інструментального вдосконалення процесу планування та прогнозування | – планування з орієнтацією не тільки на результат, а й з урахуванням формулювання завдань і завдань для кожного підрозділу, при цьому поставлені завдання необхідно узгоджувати з конкретними виконавцями; – плановані показники повинні легко відслідковуватися на основі існуючої на підприємстві системи обліку |
| Інформаційно-організаційна | Розробка і реалізація руху інформаційних потоків по каналах зв'язку внутрішнього середовища підприємства | – інформація призначена в першу чергу для внутрішніх користувачів; – збір інформації здійснюється в рамках підготовки до наступного обов'язкового обліку і аналізу; – забезпечення дотримання принципів відкритості та закритості певних каналів зв'язку |
| Облікова | Інформація, яка використовується в обліку, повинна відповідати прийнятним управлінським рішенням | – забезпечення оптимального поєднання інструментів фінансового і управлінського обліку; – управлінський облік націлений на потреби внутрішніх користувачів; – управлінський облік орієнтований на супровід прийняття управлінських рішень |
| Аналітична | Інформаційна та методична підтримка в процесі прийняття рішень. Різні варіанти дій повинні бути розглянуті з кожного боку, а отримані результати повинні завжди зіставлятися з цілями підприємства | – забезпечення оптимального поєднання інструментів фінансового і управлінського обліку; – управлінський облік націлений на споживачів внутрішніх користувачів; – управлінський облік орієнтований на супровід прийняття управлінських рішень |
| Контрольна (Регулююча) | Переорієнтація контролю в самоконтроль, можливість навчання та виправлення помилок, націленість на випереджаюче управління є можливостями самоорганізації роботи підприємства | – трансформація процесу контролю в самоконтроль як навчальну підсистему; – визначення результатів роботи кожного підрозділу і працівника підприємства зокрема, облік впливу кожного результату на загальний підсумок діяльності підприємства; – зміщення акцентів в сторону випереджаючого, або «проорокує» управління |

Джерело: розроблено авторами

«контролінг» та «контроль»; подано авторське визначення контролінгу; уточнено особливості функцій контролінгу в процесі управління підприємством. Таким чином, контролінг спрямований на досягнення максимально можливого ефективного результату економічної діяльності як всього підприємства в цілому, так і його структурних підрозділів. на першій стадії впровадження контролінг покликаний сигналізувати про

виникаючі негативних відхиленнях на підприємстві для подальшого прийняття керівництвом відповідних заходів, проте на наступних стадіях контролінг передбачає підвищення особистої відповідальності кожного працівника. В даному випадку відмітними особливостями контролінгу стають самостійність, самоврядування і довіру, які є необхідними елементами в ефективному управлінні підприємством.

Список літератури:

1. Маркін І.А., Таран-Лала О.М., Гунченко М.В. Контролінг для менеджерів : навчальний посібник. Київ : Центр учбової літератури, 2013. 304 с.
2. Манн Р., Майер Е. Контролінг для початківців: пров. з нім. / під ред. В. Б. Івашкевича. 2-е изд., перераб. і доп. Москва : Фінанси і статистика, 1995. 304 с.
3. Майер Е. Контролінг як система мислення і управління / пров. з нім. Ю.Г. Жукова і С. Н. Зайцева; під ред. С.А. Ніколаєвої. Москва : Фінанси і статистика, 1993. 88 с.
4. Аніскін Ю.П., Павлова А.М. Планування і контролінг: підручник для вузів. Москва : Омега-Л, 2007. 280 с.
5. Кармінський А.М., Оленев Н.І., Примаєв А.Г., Фалько С.Г. Контролінг у бізнесі. Москва : Фінанси і статистика, 2002. 256 с.
6. Прокопенко О.В., Криворучко Л.Б. Економічна суть контролінгу, його місце в системі управління підприємством. *Вісник СумДУ. Серія «Економіка»*. 2011. № 4. С. 27–34.
7. Терещенко О.О. Концепція фінансового контролінгу в Україні. *Формування ринкової економіки*. Київ : КНТЕУ, 2008. С. 12–18.
8. Смоквіна Г.А. Контролінг як складова частина управління підприємством. *Вісник соціально-економічних досліджень*. 2011. Вип. 2(42). С. 329–335.

References:

1. Markin, I.A., Taran-Lala, O.M., & Gunchenko, M.V. (2013). *Kontroling dlya menedzheriv: navchalnyj posibnyk* [Controlling for Managers: textbook]. Kyiv: Center for Educational Literature, p. 304.
2. Mann, R., & Mayer, E. (1995). *Kontroling dlya pochatkivcu* [Controlling for cobs]. Moscow: Finance and Statistics, p. 304.

3. Mayer, E. (1993). *Kontroling yak systema myslennya i upravlinnya* [Controlling as system of management and control]. Moscow: Finance and Statistic, p. 88.
4. Aniskin, Yu.P., & Pavlova, A.M. (2007). *Planuvannya i kontroling: pidruchnyk dlya vuziv* [Planing and controlling: textbook for high schools]. Moscow: Omega-L., p. 280.
5. Karminsky, A.M., Olenov, N.I., Primak, A.G., & Falko, S.G. (2002). *Kontroling u biznesi* [Control at business]. Moscow: Finance and Statistics, p. 256.
6. Prokopenko, O.V., & Krivoruchko, L.B. (2011). Ekonomichna sut kontrolingu, jogo misce v systemi upravlinnya pidpryyemstvom [The economic essence of controlling, its place in the enterprise management system]. *Visnyk SumNU. Economy series*, no. 4, pp. 27–34.
7. Tereshchenko, O.O. (2008). *Koncepciya finansovogo kontrolingu v Ukraini* [The concept of financial controlling in Ukraine]. *Formation of market economy*. Kyiv: KNTEU, pp. 12–18.
8. Smokvina, G.A. (2011). Kontroling yak skladova chastyna upravlinnya pidpryyemstvom [Controlling as an integral part of enterprise management]. *Visnyk sotsialno-ekonomichnykh doslidzhen*, vol. 2(42), pp. 329–335.