

DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-23-16>

УДК 334.02

КОНТРОЛІНГ ЯК ІНСТРУМЕНТ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ

CONTROLLING AS A TOOL OF ENTERPRISE MANAGEMENT

Капліна Анастасія Іванівнакандидат економічних наук, доцент,
Херсонський державний аграрно-економічний університет
ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-6714-797X>**Kaplina Anastasia**

Kherson State Agrarian and Economic University

У статті відображена роль контролінгу, який в умовах кризи виступає у ролі об'єднуючого базису основних елементів організації та управління діяльності сучасного підприємства, а саме: усі бізнес-процеси та пов'язані з ними витрати; центри відповідальності підприємства; системи планування та бюджетування; системи управлінського обліку та стратегічного управління; інформаційні потоки (документообіг) та ін. Автор показує необхідність використання контролінгу у якості управлінського інструменту, який дозволяє суттєво підвищити якість внутрішнього фінансового контролю, виявити ризики агропідприємств та своєчасно на них реагувати. Для ефективного функціонування системи контролінгу на підприємстві особливе значення набуває розгляд проблем вибору оптимального обліку витрат. Проведений аналіз існуючих методів та оцінка кожного з урахуванням задач контролінгу. Автор відмічає те, що контролінг створює мови для ефективного пошуку резервів, виявлення та усунення недоліків, які забезпечують як стратегічний, так і тактичний розвиток підприємства. У сучасних умовах господарювання як в Україні, так і за кордоном одним з найбільш перспективних підходів до ефективного управління виробництвом є контролінг. Розглянуті поняття, цілі, задачі та функції контролінгу, його сутність та роль у системі управління підприємством. Проведена порівняльна характеристика оперативного та стратегічного контролінгу.

Ключові слова: контролінг, управління, менеджмент, концепція управління, система управління, управлінські рішення, управлінський облік, оперативний контролінг, стратегічний контролінг.

В статті показана роль контролінга, который в условиях кризиса, выступает в роли объединяющего базиса основных элементов организации и управления деятельностью современного предприятия, а именно: все бизнес-процессы и связанные с ними затраты; центры ответственности предприятия; системы планирования и бюджетирования; системы управленческого учета и стратегического управления; информационные потоки (документооборот) и др. Автор показывает необходимость использования контролинга в качестве управленческого инструмента, который позволяет существенно повысить качество внутреннего финансового контроля, определить риски агропредприятий и вовремя на них реагировать. Для эффективного функционирования системы контролинга на предприятии особое значение приобретает рассмотрение проблем выбора оптимального учета затрат. Проведен анализ существующих методов их выбора и дана оценка каждого с учетом задач контролинга. Автор отмечает, что контролинг создает условия для эффективного поиска резервов, выявления и устранения имеющихся недостатков, обеспечивающих как стратегическое, так и тактическое развитие предприятия. В современных условиях хозяйствования как в Украине, так и за рубежом одним из наиболее перспективных подходов для эффективного управления производством выступает контролинг. Рассмотрены понятия, цели, задачи и функции контролинга, его суть и роль в системе управления предприятием. Проведена сравнительная характеристика оперативного и стратегического контролинга.

Ключевые слова: контролинг, управление, менеджмент, концепция управления, система управления, управленческие решения, управленческий учет, оперативный контролинг, стратегический контролинг.

The article In modern conditions of management both in Ukraine and abroad, one of the most promising approaches to effective production management is controlling. The concepts, objectives, tasks and functions of control, its essence and role in the enterprise management system are considered. Comparative characteristics of operational and strategic control were carried out. The role of controlling, which in a crisis acts as a unifying basis of the

main elements of the organization and management of the activities of a modern enterprise, namely: all business processes and related costs, is reflected; centers of responsibility of the enterprise; planning and budgeting systems; management accounting and strategic management systems; information flows (document flow), etc. The author shows the need to use controlling as a management tool that allows to significantly improve the quality of internal financial control, identify the risks of agricultural enterprises and respond to them in a timely manner. For the effective functioning of the control system at the enterprise, consideration of problems of choosing optimal cost accounting becomes of particular importance. The analysis of existing methods and evaluation of each, taking into account the tasks of control, is carried out. The author notes that control creates languages for the effective search for reserves, identifying and eliminating shortcomings that ensure both strategic and tactical development of the enterprise. The effectiveness of the enterprise management system consists in the ability to anticipate the economic and commercial situation, to prevent the negative impact of internal and external factors, to introduce measures to minimize costs, to ensure the achievement of the goals and, above all, to obtain a positive financial result of the enterprise – the desired profit. These circumstances require the formation of new approaches to management and tools for their implementation. As such a tool today acts as controlling. Control, as a new phenomenon in the theory and practice of modern enterprise management, arose on the verge of economic analysis, planning, management accounting and management, takes the management of the enterprise to a qualitatively new level.

Keywords: controlling, management, management conception, system of management, management decisions, management accounts, operational controlling, strategic controlling.

Постановка проблеми. Економічне середовище сьогодні досить нестабільне та не гнучке. В умовах фінансової кризи підвищуються вимоги до управління. Для забезпечення гнучкості системи управління необхідні нові методи, які відповідають важкому зовнішньому та внутрішньому середовищу підприємства. Особливе значення в даних умовах належить контролінгу, як функціонально відокремленому напрямку економічної роботи на підприємстві, який пов'язаний з реалізацією фінансово-економічної функції у менеджменті, забезпечує прийняття оперативних та стратегічних управлінських рішень.

Контролінг включає в себе постановку цілей підприємства, збір та обробку інформації для прийняття управлінських рішень, здійснення контролю за відхиленнями фактичних показників діяльності підприємства від планових і, найголовніше, – підготовку рекомендацій для прийняття управлінських рішень. Координуючи, інтегруючи та спрямовуючи діяльність усієї системи управління підприємством для досягнення поставлених цілей, контролінг являє собою синтез планування, обліку, контролю, економічного аналізу, організації інформаційних потоків та багато іншого [1]. Контролінг знаходиться на межі обліку, інформаційного забезпечення, контролю та координації, займає особливе місце в управлінні підприємством – він пов'язує разом усі функції, інтегрує та координує їх, при цьому не заміщуючи управління підприємством.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Розуміння актуальності розвитку та запровадження ідей контролінгу на підприємствах, а також досвід практичного консалтингу у даній галузі знайшли своє відображення у наукових

публікаціях вітчизняних вчених: В. Галасюка, І. Зятковського, В. Корнєєва, Л. Костирко, О. Мендрула, О. Островської, С. Науменкової, О. Терещенка, А. Турила, М. Чумаченка.

Виділення невирішених раніше частин загальної проблеми. Однак, не дивлячись на активне звернення до поняття контролінгу, слід відмітити недостатній рівень досліджень у галузі освоєння цих ідей, особливо фінансового контролінгу. Між цим тут закладено, за різними оцінками вчених, потенціал росту ефективності бізнесу у розмірі 50–70%. Цими фактами і обумовлена необхідність розкрити предмет контролінгу як підсистеми управління підприємством з концептуальних позицій. Саме актуальна потреба у даному дослідженні визначила мету та основні задачі аналізу.

Формулювання цілей статті (постановка завдання). Вітчизняна практика засвідчує, що учасники ринку, суб'єкти господарювання досить часто приймають неефективні фінансово-інвестиційні рішення. Першопричиною прийняття нераціональних управлінських рішень у фінансовій сфері та зниження ефективності фінансово-господарської діяльності аграрних підприємств у цілому є нерівномірний розподіл інформації між різними групами учасників фінансових відносин. Одним із дієвих інструментів інформаційного забезпечення прийняття управлінських рішень та важливим елементом забезпечення інформаційної функції контролінгу на підприємстві є фінансова діагностика. Актуальність теми дослідження зумовлена нагальною потребою удосконалення методичних підходів до діагностики підприємств та необхідністю подальшого розвитку вітчизняної концепції контр-

олінгу з урахуванням пріоритетності функції забезпечення прийняття фінансових рішень. У даній статі робиться спроба проаналізувати ефективні критерії оцінки управління.

Виклад основного матеріалу дослідження. Семантика слова «контролінг» походить від англійського *to control* – контролювати, управляти, який, у свою чергу, походить від французького слова, яке означає реєстр. У Великобританії та США розповсюджений термін «управлінський облік» не дивлячись на те, що працівників, в посадові обов'язки яких входить управлінський облік, називають контролерами. У нас використовують і те інше поняття. У економічній літературі, яка присвячена питанням управління підприємством, можна зустріти наступне обґрунтування управлінського обліку: термін «управлінський облік» підходить до європейського терміну «контролінг» та до англійського аналогу. Ці два терміни не є повністю еквівалентними та відображають два підходи у розумінні терміну «управлінський облік» [2].

Європейська школа розглядає управлінський облік як систему збору та інтерпретації інформації про затрати та собівартість продукції; при цьому велике значення належить нормативному характеру даної інформації. Іншими словами, це – розширена система організації обліку для цілей контролю над діяльністю підприємства.

Згідно англо-американського підходу основна задача будь якої облікової діяльності полягає у забезпеченні управлінського персоналу підприємства своєчасною та повною інформацією для прийняття управлінських рішень. При цьому має місце системно залежний характер облікової діяльності. В такому визначенні «управлінський облік» є організацією обліку, яка побудована на потребах управління. При цьому до поняття «управлінський облік» відносять збір та аналіз інформації про витрати підприємства, система управління бюджетами та система оцінки діяльності підрозділів, тобто не бухгалтерські, а у управлінські технології.

У сучасних умовах інформаційного суспільства, глобалізації світової економіки суттєво ускладнилось управління бізнесом, що у свою чергу скорочує період, необхідний для прийняття вірного управлінського рішення. Менеджерам для прийняття оптимального рішення необхідно мати останні дані на момент його прийняття, при чому вони повинні бути обробленими та систематизованими. Технічні можливості інформаційного суспіль-

ства допомагають вирішити дану проблему, що знайшло своє відображення у практиці контролінгу, який є механізмом інформаційного та аналітичного забезпечення керівників та менеджерів компанії необхідними даними.

Система контролінгу інтегрує облік, планування, маркетинг у єдину самокеровану систему, в якій чітко визначені цілі підприємства, принципи управління та засоби їх реалізації. На цій основі суттєво підвищується якість менеджменту. Контролінг виступає важливим фактором забезпечення конкурентоздатності підприємства, оскільки дозволяє вирішити цілу низку питань, які стосуються та торкаються стабільності бізнесу та фінансів, пошук можливих внутрішніх резервів, оперативного та стратегічного впровадження інновацій, втілення у життя місії, стратегії розвитку підприємства тощо.

Практика показує, що без використання інструментарію контролінгу підприємствам на сьогодні досить важко конкурувати з тими компаніями, які його успішно запровадили. Контролінг здатен оптимізувати модель управління підприємством з урахуванням його специфіки [3].

Для забезпечення ефективного функціонування системи контролінгу на підприємстві важливо вирішити проблему вибору оптимального методу обліку витрат. Наведемо аналіз існуючих методів. У системі контролінгу використовують наступні методи обліку витрат:

1. За інтерпретацією поняття «витрати»:

– облік за фактичною собівартістю – можна розрахувати повну фактичну собівартість у відповідності з вимогами нормативних актів, проте у то же час неможливо проводити аналіз, контроль та планування не враховуючи обсяг. Спотворюється рентабельність окремих видів продукції, так як у собівартість продукції включаються витрати, не пов'язані безпосередньо з її виробництвом.

– облік за нормативною собівартістю – надає можливість контролювати фактичні значення з нормативними та проводити аналіз наслідків відхилень, при цьому витрати по кожному центру та по кожному носію розраховуються незалежно один від одного. Застосування даного методу включає ефективний контроль, а також обґрунтування коректування середніх значень, що знижує точність планування та заважає ефективному контролю.

– стандарт-кост – використовуються планові показники, які побудовані не на минулому досвіді, а на прогнозах. Прямі змінні

витрати плануються за видами продукції, інші – за центрами витрат. Плануються також ціни та кількість. Переваги даного методу: немає необхідності класифікувати витрати; враховується характер витрат, що забезпечує високу точність результатів розрахунків; досягається більш глибока обґрунтованість планових показників.

2. За характером даних:

- дані для контролю;
- дані для оперативного контролю;
- дані для планування.

3. За об'єктами обліку:

- облік за видами витрат;
- облік за центрами витрат;
- облік, диференційований за базами розподілу витрат [2].

Для того, щоб обрати оптимальний метод урахування витрат, необхідно оцінити кожен із існуючих методів з точки зору вирішення задач контролінгу, до яких належать: складення оперативного плану для підприємства в цілому; короткострокове планування виробництва; планування збуту; короткострокове планування витрат та за можливістю результатів, планування впливу різних управлінських рішень на витрати та результати, аналіз чутливості витрат та результатів до впливу зовнішніх факторів»; ціноутворення витратним методом; облік і контроль витрат та результатів, аналіз відхилень.

Для вирішення задач оперативного планування виробництва, введення неповторних робіт, збуту необхідно використовувати систему обліку покриття постійних витрат з відносними прямими витратами або систему обліку планових витрат.

Для вирішення задач, які стосуються планування впливу різноманітних управлінських рішень на витрати та результати у короткостроковому періоді, а саме: обсяги виробництва, структура та випуск, вибір між власними виробництвом та купівлею та оцінка можливостей фінансового маневру, можна використовувати будь яку систему управлінського обліку.

Запровадження контролінгу забезпечує успішну практичну реалізацію усіх функцій менеджменту та забезпечує підвищення конкурентоздатності. Таким чином, служба контролінгу у інформаційному плані: допомагає при розробці ключових планових показників (план продаж, інвестицій і т.д.); координує окремі плани за часом та змістом; перевіряє наведені плани на предмет можливості їх реалізації та на цій основі дозволяє формувати річний план підприємства [4].

Контролінг приймає участь у формуванні цін на продукцію агропідприємств та у визначенні умов її реалізації, рівня знижок та націнок для розрахунку очікуваних витрат та фінансових результатів, податкових платежів та створених резервів. За допомогою контролінгу перевіряється ефективність різних варіантів інвестицій до їх впровадження, оцінюється їх раціональність, моделюються різні умови реалізації обраного проекту, надається оцінка реально досягнутого по його завершенню.

Висновки з проведеного дослідження. Проведений аналіз надає уявлення про те, що методи впливу контролінгу мають різні напрямки. Запровадження контролінгу сприяє підвищенню якості та результативності управління за рахунок пріоритетності (тайм-менеджмент). Сучасному менеджеру необхідно приймати рішення, виходячи із великого обсягу інформації, яку досить часто просто неможливо охопити у повній мірі та в стислі строки правильно оцінити. Вирішити цю проблему допомагає контролінг – він забезпечує керівників вже проаналізованою, узагальненою інформацією, яка безпосередньо відноситься до проблеми, яку менеджеру необхідно вирішити. Крім того, контролінг надає необхідні дані менеджменту практично одразу, оскільки служба контролінгу проводить дану роботу постійно, кожен день.

Активно використовується контролінг і при застосуванні антикризових міроприємств. Головна задача служби контролінгу – послідовно та своєчасно аналізувати фінансово-господарську діяльність усіх підрозділів підприємства з урахуванням витрат та прибутку, а також розробка ініціативних пропозицій по усуненню невідповідних плановим завданням та рекомендацій з покращення результатів роботи.

На українському ринку все ширше використовуються комплексні інформаційні системи, які включають контролінгові компоненти розробок як закордонних фірм, так і вітчизняних виробників. Серед закордонних систем автоматизованого управління особливою популярністю користується система SAP R/3, так як вона зорієнтована на комплексне вирішення управлінських задач для підприємств різного спрямування.

Застосування інструментарію контролінгу дозволяє підприємствам досягати високих результатів у таких галузях, як фінансова стійкість, планування, прогнозування, інвестиційна привабливість.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ:

1. Ілляшенко С. М. Управління інноваційним розвитком: проблеми, концепції, методи : навч. посіб. Суми : ВТД «Університетська книга», 2003. С. 278.
2. Манцуrow І. Г. Статистика ринків : підруч. для вищ. навч. закл. Київ : КНЕУ, 2009. С. 544.
3. Приймак С. Управління вартістю підприємства в системі контролінгу. *Ринок цінних паперів України*. 2007. № 12. С. 53–60.
4. Капліна А. І. Фактори стабілізації виробництва агропродукції України. *Економіка та держава*. 2020. № 10. С. 46–49. DOI: 10.32702/2306-6806.2020.10.46.

REFERENCES:

1. Ilyashenko S.M. (2003) Management of innovative development: problems, concepts, methods: teaching. Sumy: VTD "University Book", p. 278.
2. Mantsurov I.G. (2009) Market Statistics: improvised for higher learners. Kyiv: KNEU, p. 544.
3. Pryymak S. (2007) Management of the cost of the enterprise in the control system. *Securities market of Ukraine*, vol. 12, pp. 53–60.
4. Kaplina A.I. (2020) Factors stabilization of production of agricultural products of Ukraine. *Economy and state*, vol. 10, pp. 46–49. DOI: 10.32702/2306-6806.2020.10.46.