

## Місце контролінгу в системі управління сучасним підприємством

**Замятіна Н.В.**

кандидат економічних наук,  
старший викладач кафедри менеджменту і туризму  
Чернівецького торговельно-економічного інституту  
Київського національного торговельно-економічного університету

Статтю присвячено контролінгу як складовій частині управління підприємством. Виконано аналіз наявних визначень категорії контролінгу, за результатами якого уточнено це поняття. Визначено місце контролінгу в системі управління підприємством як підсистеми. Окреслено завдання та сфери застосування контролінгу.

**Ключові слова:** контролінг, управління підприємством, підсистема, управлінське рішення, функції контролінгу.

Zamyatina N.V. МЕСТО КОНТРОЛЛИНГА В СИСТЕМЕ УПРАВЛЕНИЯ СОВРЕМЕННЫМ ПРЕДПРИЯТИЕМ

Статья посвящена контроллингу как составной части управления предприятием. Выполнен анализ существующих определений категории контроллинга, по результатам которого уточнено данное понятие. Определено место контроллинга в системе управления предприятием как подсистемы. Определены задачи и сферы применения контроллинга.

**Ключевые слова:** контроллинг, управление предприятием, подсистема, управленческое решение, функции контроллинга.

Zamyatina N.V. PLACE OF CONTROLLING IN THE MANAGEMENT SYSTEM OF AN ENTERPRISE

The article is devoted to controlling as part of enterprise management. There were analyzed the existing definitions of controlling category and as a result this notion was made more exact. The place of controlling in the management system of an enterprise was defined as a subsystem. There were described the tasks and spheres of application of controlling.

**Keywords:** controlling, management of an enterprise, subsystem, managerial decision, functions of controlling.

**Постановка проблеми у загальному вигляді.** Сьогодні ефективно управління підприємством вимагає створення такої інформаційної системи, яка б забезпечувала якісні, надійні та своєчасні дані для прийняття керівниками управлінських рішень. У час нестабільної економічної ситуації в країні важливим є вихід з кризових явищ з мінімальними затратами. Саме це привело до підвищення ролі контролінгу як складової системи управління підприємством.

Сьогодні в економічній літературі існує чимало суперечок щодо визначення сутності, функцій та місця контролінгу в управлінні діяльністю підприємств України. Ця проблема актуальна та важлива, однак єдине бачення щодо її вирішення відсутнє.

Більшість вчених ідентифікує контролінг із системою економічного керування підприємством та розуміє його як такий, що знаходиться на перетині різних функцій управління і сфер діяльності підприємства.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Питанням місця контролінгу в системі управ-

ління підприємством приділяли увагу такі вчені, як, зокрема, А. Дайле, Н.Ю. Іванова, Т.В. Калайтан, О.Р. Кармінський, Є. Майєр, Р. Манн, Н.С. Марушко, О.В. Прокопенко [1], М.С. Пушкар, Г. Тельнова, О.О. Терещенко [2].

**Виділення не вирішених раніше частин загальної проблеми.** Незважаючи на численні публікації з проблематики контролінгу, в Україні й досі нема чіткого уявлення щодо суті поняття «контролінг», його трактування та щодо місця контролінгу в системі управління підприємством у вітчизняній практиці господарювання.

**Формулювання цілей статті (постановка завдання).** Метою роботи є дослідження різних трактувань поняття контролінгу та визначення його місця в системі управління сучасним підприємством.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Наведемо деякі визначення поняття «контролінг», які містяться в наукових роботах, автори яких намагаються всебічно висвітлити сутність цього поняття як економічної категорії (табл. 1).

Аналіз наведених трактувань контролінгу свідчить про відсутність єдиного однозначного тлумачення цього поняття. Думки вчених не збігаються й щодо функцій, що виконує контролінг. Одні з них відносять контролінг до системи менеджменту, наділяючи правом прийняття управлінських рішень, а інші – до підсистеми системи управління, що виконує сервісні функції і допомагає в наданні інформації для прийняття тих самих управлінських рішень. Також вчені не мають однозначного виділення об'єкта застосування контролінгу: чи застосовувати його до підприємства загалом, чи можливе застосування на окремих управлінських ланках та для оперативного управління.

Ми пропонуємо своє визначення контролінгу, яке, на наш погляд, окреслює місце контролінгу в системі управління підприємством.

Контролінг – це підсистема системи управління підприємством загалом або окремою

його ланкою чи процесом, за допомогою якої планується, координується, узгоджується та контролюється діяльність усіх функціональних управлінських одиниць, а також здійснюється інформаційне забезпечення прийняття управлінських рішень, основною метою якої є використання усіх наявних ресурсів на підприємстві для забезпечення довгострокового функціонування і розвитку підприємства.

Перш за все контролінг сьогодні орієнтований на підтримку процесів прийняття рішень на базі комп'ютеризованої системи збору та обробки інформації. Він повинен забезпечити адаптацію традиційної системи планування, обліку і контролю на підприємстві до інформаційних потреб осіб, які приймають рішення. Таким чином, до функцій контролінгу відносяться створення, обробка, перевірка і подання системної управлінської інформації. Контролінг підтримує і координує процеси планування, забезпечення інформацією, контр-

Таблиця 1

## Підходи до трактування сутності поняття «контролінг»

Джерело, автор	Зміст визначення
К.О. Варфоломєєва [3, с. 41]	Інформаційно-регулююча система менеджменту, до складу якої входять методична й інструментальна база, математико-аналітичний апарат моделювання й прогнозування для підтримки функцій менеджменту, оцінки ситуації й прийняття управлінських рішень, а також система підтримки прийняття рішень, орієнтована на сукупність можливостей підприємства й здатна адаптувати структуру системи управління підприємством до умов, що змінюються.
І.Є. Давидович [4, с. 9]	Спеціально сконструйована система на основі інтеграції методів планування, обліку, аналізу, нормування, контролю та управління, яка забезпечує отримання, опрацювання та узагальнення інформації про діяльність підприємства.
В.Д. Зелікман [5, с. 4]	Система внутрішньофірмового оперативного управління фінансовими результатами діяльності фірми, спрямована на забезпечення досягнення її стратегічних цілей.
І.А. Маркіна, О.М. Таран-Лала, М.В. Гунченко [6, с. 9]	Процес, який дає можливість підприємству не тільки виявити відхилення від прийнятих і затверджених правил, процедур, законоположень, але й виявити причини цих відхилень, конкретизувати їх за ступенем причетності до посадових осіб, діяльність яких піддається перевірці.
Л.Д. Смирнова [7, с. 6]	Технологія управління прибутком підприємства, спрямована на моніторинг тенденцій розвитку мікро- та макросередовища підприємства, виявлення резервів та удосконалення координації систем управління виробництвом із використанням нових інформаційних технологій та сучасних методів прийняття рішень.
Л.А. Сухарева, С.Н. Петренко [8]	Обліково-аналітична система, яка реалізує синтез елементів обліку, аналізу, контролю, планування, яка забезпечує як оперативне, так і стратегічне управління процесом досягнення цілей і результатів діяльності підприємства.
О.О. Терещенко [2, с. 13]	Елемент антиризикового фінансового управління; побудована на комплексі спеціальних методів та інструментів особлива функціональна система, що забезпечує менеджмент підприємства, зокрема фінансовий, базовою інформацією для прийняття управлінських рішень.

Джерело: сформовано автором на основі [2–8]

олу і адаптації. Завдання контролінгу полягає у постійному моніторингу змін зовнішнього середовища та формуванні конкретних цілей для досягнення кінцевої мети діяльності підприємства. Беручи за основу дані бухгалтерського обліку як джерело інформації, служба контролінгу вивчає явища і процеси, що відбуваються на підприємстві, виявляє слабкі місця, порівнює фактичні показники із запланованими та аналізує причини відхилень, а також пропонує керівництву заходи щодо покращення ситуації на підприємстві. Щодо прийняття управлінських рішень, то, на нашу думку, до завдань контролінгу не входить їх прийняття, а лише збір необхідної інформації, підготовка до прийняття, а також розроблення та обґрунтування альтернативних варіантів. З функціонального огляду контролінг здійснюється кожним керівним працівником.

Зазначимо, що суть системи управління будь-якого підприємства полягає у визначенні політики підприємства на тривалу перспективу, координації сфер діяльності підприємства, стратегічної політики персоналу, вирішенні основних завдань ведення бізнесу. Місце і роль контролінгу в системі управління підприємством графічно подано на рис. 1.

Як видно з рис. 1, роль процесу контролінгу в управлінні підприємством тотожна значенню контролінгу в загальній системі управління. Тобто в процесі управління за допомогою функцій та завдань контролінгу отримується та аналізується інформація із зовнішнього середовища; встановлюються плани, стандарти, нормативи та порівнюються з ними фактичні показники; в разі відхилень аналізуються причини та готується інформація для прийняття управлінських рішень вищим керівництвом.

Контролінг є компонентом управління, забезпечує його інформацією для координації, організації та регулювання об'єктів.

Залежно від поставлених цілей виділяють два види контролінгу, а саме стратегічний та оперативний. Стратегічний контролінг орієнтований на довгострокові перспективи. Його мета – забезпечення виживання підприємства, відстеження намічених цілей розвитку та досягнення довгострокової сталої переваги перед конкурентами. Основними напрямками аналізу стратегічного контролінгу є аналіз зовнішнього та внутрішнього середовища, аналіз конкуренції, аналіз ключових факторів успіху, формування портфеля стратегій,



Рис. 1. Контролінг в системі управління підприємством

аналіз стратегічних планів і підконтрольних показників діяльності, аналіз ланцюжка цінностей, аналіз стратегічного позиціонування тощо. Головною метою оперативного контролінгу є створення такої системи управління, яка ефективно допомагає досягати поточних цілей підприємства, а також оптимізувати співвідношення «витрати-прибуток». До основних напрямів оперативного контролінгу відносять такі показники, як рентабельність, ліквідність, продуктивність та прибуток [9, с. 333].

Основними споживачами результатів контролінгу є найвище керівництво, керівники і фахівці функціональних підрозділів підприємства.

Сьогодні в Україні на бізнес-тренінгах, семінарах, конференціях і навчальних програмах широко пропонують «новий» погляд на контролінг. Отже, складається враження, що концепції контролінгу та бізнес-управлінські доктрини активно впроваджуються на сучасних підприємствах. Однак на практиці виникає ряд проблем, адже просте копіювання навіть найкращого досвіду управління без урахування національної специфіки, ментальності та історичних особливостей країни є неможливим, хоча й не можна уникати повного ігнорування світових тенденцій в економіці. Необхідно враховувати, що контролінг за кордоном з'явився внаслідок багаторічної еволюції систем управління. На підприємствах країн Західної Європи та Північної Америки бачення контролінгу сформувалося внаслідок багаторічного впровадження систем контролінгу, яке більше базувалося і базується на вирішенні проблем стратегічного характеру, на довгостроковій перспективі розвитку підприємства, а не короткострокових цілях.

Україна ж на сучасному етапі функціонує лише як перше покоління комерційних структур, і, зокрема, про концепції контролінгу в Україні дізналися лише наприкінці 90-х років ХХ ст. Більшість українських підприємств сприймає контролінг поки що лише в більш вузькому розумінні – як допоміжну технічну функцію, покликану обслуговувати процес прийняття управлінських рішень. Часто контролінг ототожнюють з простою системою контр-

олію на підприємстві, тобто однією з функцій менеджменту.

Проте серед причин впровадження системи контролінгу на вітчизняних підприємствах сьогодні можна виділити:

1) нестабільність зовнішнього середовища, несвоєчасне реагування на його зміни;

2) слабе інформаційне забезпечення між структурними підрозділами, відсутність ефективних систем прийняття управлінських рішень;

3) суттєві прорахунки у розробленні стратегії діяльності більшості підприємств;

4) відсутність стандартів якості, нормативів витрат і, відповідно, уявлень про собівартість та прибутковість [10, с. 124].

Саме тому служба контролінгу повинна забезпечити взаємозв'язок контролінгу практично з усіма функціями управління; взяти під контроль витрати підприємства як основний об'єкт управління в системі контролінгу; здійснювати постійний аналіз витрат на виробництво продукції; на основі результатів контролінгу розробляти заходи і готувати управлінські рішення, спрямовані на покращення підприємницької діяльності.

**Висновки з цього дослідження.** Таким чином, сьогодні зростає роль контролінгу в управлінні сучасним підприємством. Він дає змогу вивести управління підприємством на якісно новий рівень, інтегруючи, координуючи і спрямовуючи діяльність різних підрозділів підприємства на досягнення оперативних і стратегічних цілей. Запровадження системи контролінгу як самостійної складової системи дасть змогу досягти ефективного управління власними ресурсами, оперативно реагувати на зміни в діяльності, розробляти та опрацьовувати різні варіанти управлінських рішень, дасть можливість максимізувати прибуток, мінімізувати ризики, а також забезпечити ліквідність і платоспроможність господарюючих суб'єктів.

Визначення в цій роботі суті контролінгу та його місця в системі управління сучасним підприємством дає змогу у подальших дослідженнях перейти до формування оптимальних методичних підходів до здійснення контролінгу у вітчизняних підприємствах різних галузей та до вибору конкретних його інструментів.

#### ЛІТЕРАТУРА:

1. Прокопенко О.В. Економічна суть контролінгу, його місце в системі управління підприємством / О.В. Прокопенко, Л.Б. Криворучко // Вісник СумДУ. Серія «Економіка». – 2011. – № 4. – С. 27–34. – [Електронний ресурс]. – Режим доступу : [http://essuir.sumdu.edu.ua/bitstream/123456789/25419/1/Prokopenko\\_Kryvoruchko.pdf](http://essuir.sumdu.edu.ua/bitstream/123456789/25419/1/Prokopenko_Kryvoruchko.pdf).

2. Терещенко О.О. Концепція фінансового контролінгу в Україні / О.О. Терещенко // Формування ринкової економіки. – К. : КНТЕУ, 2008. – С.12–18.
3. Варфоломеєва К.О. Сутність і значення інформаційного потенціалу контролінгу в системі управління підприємством / К.О. Варфоломеєва // Вісник ЖДТУ. – 2010. – № 3 (53). – С. 40–42.
4. Давидович І.Є. Контролінг : [навч. посібник] / І.Є. Давидович. – К. : Центр учбової літератури, 2008. – 552 с.
5. Зелікман В.Д. Контролінг : конспект лекцій / В.Д. Зелікман. – Дніпропетровськ : НМетАУ, 2008. – 45 с.
6. Контролінг для менеджерів : [навч. посібник] / [І.А. Маркіна, О.М. Таран-Лала, М.В. Гунченко]. – К. : Центр учбової літератури, 2013. – 304 с.
7. Смирнова Л.Д. Механізм гнучкого контролінгу в управлінні виробничо-господарськими системами : автореф. дис. ... канд. екон. наук : спец. 08.00.04 «Економіка та управління підприємствами» / Л.Д. Смирнова. – Запоріжжя, 2009. – 24 с.
8. Сухарева Л.А. Контроллинг – основа управления бизнесом / Л.А. Сухарева, С.Н. Петренко. – К. : Эльга, Ника-Центр, 2002. – 208 с.
9. Смоквіна Г.А. Контролінг як складова частина управління підприємством / Г.А. Смоквіна // Вісник соціально-економічних досліджень. – 2011. – Вип. 2 (42). – С. 329–335.
10. Загороднюк О.В. Сутність і значення контролінгу в системі управління підприємством / О.В. Загороднюк // Вісник Харківського національного аграрного університету ім. В.В. Докучаєва. Сер.: Економічні науки. – 2013. – № 6. – С. 121–127.