

УДК 658

**Бутко М.П.***доктор економічних наук, професор,  
завідувач кафедри менеджменту  
Чернігівського державного технологічного університету***ОРГАНІЗАЦІЯ СИСТЕМИ КОНТРОЛІНГУ НА ПІДПРИЄМСТВАХ УКРАЇНИ**

У статті актуалізовано потребу впровадження системи контролінгу на підприємствах України. Доведено, що створення самостійної системи контролінгу необхідно орієнтувати на середні і великі підприємства зі складною внутрішньою організаційною структурою. Згруповані основні підходи до організації контролінгу на підприємствах.

**Ключові слова:** контролінг, підприємство, резерв ефективності, система, служба, управління.

**Бутко М.П. ОРГАНИЗАЦИЯ СИСТЕМЫ КОНТРОЛЛИНГА НА ПРЕДПРИЯТИЯХ УКРАИНЫ**

В статье актуализирована необходимость внедрения системы контроллинга на предприятиях Украины. Доказано, что создание самостоятельной системы контроллинга необходимо ориентировать на средние и крупные предприятия со сложной внутренней организационной структурой. Сгруппированы основные подходы к организации контроллинга на предприятиях.

**Ключевые слова:** контроллинг, предприятие, резерв эффективности, система, служба, управление.

**Butko M.P. ORGANIZATION OF THE CONTROLLING SYSTEM AT UKRAINIAN ENTERPRISES**

The need of the controlling system implementation at the Ukrainian enterprises is actualized. It is proved, that the creation of an independent controlling system must be oriented to medium and large enterprises with complex internal organizational structure. The main approaches to controlling organization at enterprises are identified.

**Keywords:** controlling, enterprise, efficiency reserve, management, service, system.

**Постановка проблеми.** Контролінг є важливою функцією управління. Він є економічною системою, яка пов'язана із прогнозуванням, аналізом, контролем на підприємстві. Проблема організації контролінгу є актуальною, оскільки досконало і ефективно функціонувати на ринку без нього не може жодне підприємство. Сучасний стан економіки в Україні та світі засвідчує, що вивчення проблеми запровадження системи контролінгу є практичною потребою.

Актуальність впровадження контролінгу на українських підприємствах обумовлена необхідністю підвищення ефективності діяльності підприємства, особливо в умовах наростаючої конкуренції, як з боку вітчизняних, так і зарубіжних організацій. Сучасні умови господарювання висувають підприємству ряд вимог щодо постійної готовності до змін ринку, а використання системи контролінгу дозволяє швидко та ефективно визначити можливості цих змін та оперативно реагувати на них.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Проблему сутності та ефективності контролінгу досліджували у своїх працях такі закордонні і вітчизняні науковці, як А.П. Градов, М.С. Пушкар, О.І. Сафаров, Н.Д. Собкова, О.О. Терещенко та інші.

**Постановка завдання.** Метою даної статті є встановлення необхідності створення служби контролінгу та вивчення організаційних аспектів її формування.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Необхідність впровадження контролінгу на підприємствах можна пояснити такими причинами [3, с. 232]:

- підвищення нестабільності зовнішнього середовища висуває додаткові вимоги до управління підприємствами;
- ускладнення процесу управління підприємством потребує механізму внутрішньої координації системи підприємства;
- інформаційний ажіотаж при нестачі певної інформації вимагає побудови спеціальної системи інформаційного забезпечення управління;
- загальнокультурне прагнення до синтезу, інтеграції різних сфер знань і людської діяльності.

В даний час в Україні та за кордоном можна виділити основні підходи організації контролінгу [2].

Перший підхід – це створення власного підрозділу контролінгу. Даний варіант має наступні переваги:

- співробітники компанії добре знайомі з внутрішньою організацією компанії та галузевими особливостями бізнесу;
- отримані навички та досвід залишаються всередині компанії;
- керівництво компанії може використовувати відділ як «майданчик» для професійного зростання майбутніх управлінських кадрів.

Створення самостійної системи контролінгу необхідно орієнтувати на середні і великі підприємства зі складною внутрішньою організаційною структурою, оскільки обсяги діяльності та інформації будуть викликати в цьому випадку напружену роботу працівників даного відділу або служби [5].

Другий спосіб – це використовувати аутсорсинг (outsourcing – в пер. з англ. – виконання всіх або частини функцій по управлінню організацією сторонніми фахівцями), тобто повністю або частково передати функції контролінгу спеціалізованій компанії чи зовнішньому консультанту.

Третій варіант – косорсинг. Він полягає в тому, щоб створити служби контролінгу в рамках компанії, але в деяких випадках залучати експертів спеціалізованої компанії або зовнішнього консультанта.

Перелік організаційних аспектів впровадження контролінгу на підприємстві включає такі складники [1, с. 398]:

- відповідальність за впровадження служби контролінгу;
- вибір спеціаліста на посаду контролера;
- вимоги, що висуваються до контролера.

На кожному підприємстві, де впроваджується або вже функціонує система контролінгу, постає питання про відповідальність за неї. Хто повинен її нести: підприємець, бухгалтер, радник з податкових питань, або ж для виконання цієї функції необхідно затвердити нову посаду?

Звичайно, в процесі впровадження контролінгу необхідна допомога консультанта зі сторони. Підприємець обов'язково повинен бути спеціалістом

з економіки і організації виробництва, бухгалтером, радником з податкових питань тощо. Проте всю повноту відповідальності за процес впровадження, за необхідний рівень функціонування контролінгу несе підприємець.

Коли система контролінгу починає функціонувати, знову постає питання про встановлення відповідної посади з тієї простої причини, що підприємство швидше досягне своєї мети, якщо за її досягнення нести відповідальність конкретний відділ або певна посадова особа. Проте, звичайно, контролер на середньому підприємстві буде зайнятий не лише контролінгом.

Організація служби контролінгу на підприємстві повинна формуватись таким чином, щоб забезпечувати оперативний рух інформаційних потоків від низових ланок (цехів) до служби контролінгу. В цьому випадку виділення контролінгу як економічної служби і елемента управління підприємством буде закономірним і виправданим явищем. У зв'язку з цим рекомендується підпорядкувати службу контролінгу безпосередньо керівнику підприємства.

При створенні служби контролінгу треба взяти до уваги такі основні вимоги:

- 1) підпорядкованість її лише керівникам вищої структурної ланки управління;
- 2) виділення контролінгу в незалежну, самостійну і нейтральну службу в системі управління;
- 3) економічні служби підприємства повинні надавати відділу контролінгу всю необхідну інформацію;
- 4) отримання додаткової інформації від інших відділів для аналізу і обробки даних, які надійшли;
- 5) використання в своїй роботі передових методів та технологій збору і обробки економічної інформації;
- 6) забезпеченість новими засобами для своєчасного отримання, обробки, аналізу інформації і швидкої передачі її керівникам підприємства;
- 7) тісний зв'язок з іншими відділами і чітке розмежування обов'язків працівників;
- 8) можливість упровадження нових процедур збору аналітичної інформації на постійній основі. Питання про виплату компенсації співробітникам інших служб за збільшення навантаження повинні вирішувати керівники, для яких призначена інформація служби контролінгу;
- 9) можливість швидко доводити інформацію до відома вищого керівництва підприємства.

Контролінг може бути запроваджений на підприємстві в чотири етапи. Такий підхід щодо впровадження служби контролінгу пояснюється тим, що невеликі фінансові витрати на утримання її спеціалістів і одержання необхідного обсягу інформації від інших служб доведуть переваги її запровадження, і в майбутньому не виникне жодних сумнівів щодо доцільності збільшення витрат на утримання окремого відділу контролінгу.

На першому етапі пропонується розробка лише окремих питань, які належать до компетенції служби контролінгу. Проте питаннями можуть займатися і представники різних підрозділів підприємства (працівники бухгалтерії, планово-економічного відділу, фінансового відділу тощо). До цих питань належать: збір та подання необхідної інформації керівникам вищої ланки управління стосовно виконання прийнятого бюджету, наявності фінансових, трудових та матеріальних ресурсів, потенційної можливості підприємства у завоюванні ринків збуту, його місця серед конкурентів тощо.

На другому етапі на базі планово-економічного

відділу може бути створено окрему групу працівників, які, окрім основних своїх обов'язків, будуть виконувати обов'язки контролерів за додаткову оплату. При цьому завдання, що стоять перед службою контролінгу, повинні бути між ними чітко розподілені. Делегування функцій контролінгу можуть бути покладені і на працівників інших економічних служб.

На третьому етапі можливе створення цілої експертної групи, яка буде займатися питаннями контролінгу. Вона може складатись зі спеціалістів високої кваліфікації, які до цього часу працювали в бухгалтерії, фінансовому відділі, планово-економічному відділі тощо. Оскільки обов'язки, які вони будуть виконувати, перевищують ті, що вони виконували раніше, і мають елемент творчого підходу до їх виконання, то і оплата їхньої праці повинна бути дещо вищою, ніж раніше. Експертна група розробляє план діяльності й впровадження контролінгу на підприємстві, розподіляє завдання між її виконавцями, виробляє план інформаційних потоків, їх склад, стежить за виконанням бюджету та досягненням поставленої мети підприємства тощо.

На четвертому етапі, за умови ефективної роботи експертної групи, на підприємстві може бути створений відділ контролінгу, в якому були б спеціалісти всіх необхідних напрямків. Звичайно, етапи впровадження контролінгу на підприємстві можуть бути різними, однак, на нашу думку, основною вимогою до їх створення є те, що на будь-якому етапі впровадження в склад служби контролінгу повинні, перш за все, входити спеціалісти, які пропрацювали на підприємстві тривалий час, знають його економічний стан і потенційні можливості.

Як показує практика, запровадження контролінгу на підприємствах супроводжується численними проблемами. До основних груп чинників, які перешкоджають успішній організації контролінгу на підприємстві, можна віднести [4]:

- історичні, зумовлені поглядами на ведення бізнесу, непрозорістю, не завжди достатніми економічними знаннями менеджерів;
- психологічні, пов'язані зі скептичними поглядами керівництва на запровадження фінансового контролінгу, результати якого помітні не одразу, а запровадження досить дороге і тривале;
- організаційні, зумовлені відсутністю досвіду формулювання бажаних результатів від впровадження фінансового контролінгу, складністю залучення кваліфікованих працівників до цього процесу;
- методичні, які виникають внаслідок ігнорування потрібної реструктуризації бізнесу, невідлого виділення на підприємстві центрів відповідальності, вибору неадекватних принципів трансфертного ціноутворення, насадження деструктивних мотиваційних моделей, ігнорування потреби створення пакету корпоративних стандартів контролінгу.

**Висновки з проведеного дослідження.** За наведеними в статті викладками доводиться актуальність вирішення питання застосування на сучасних підприємствах системи контролінгу як мета системи дієвого управління в умовах динамічних змін в навколишньому середовищі, підвищення конкурентної боротьби з метою виявлення та використання наявних в підприємствах резервів ефективності.

#### БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:

1. Давидович І.Є. Контролінг [Текст]: навчальний посібник / І.Є. Давидович – К.: Центр учбової літератури, 2008. – 552 с.

2. Загорудько В.Л., Трофимова К.С. Дослідження основних переваг організації служби контролінгу на вітчизняних підприємствах [Електронний ресурс] / В.Л. Загорудько, К.С. Трофимова. – Режим доступу : <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=1083>.
3. Маркіна І.А. Контролінг для менеджерів [Текст]: навчальний посібник / І.А. Маркіна, О.М. Таран-Лала, М.В. Гунченко – К. : Центр учбової літератури, 2013. – 304 с.
4. Сафаров О.І. Практика контролінгу: що перешкоджає успіху його здійснення? [Текст] / О.І. Сафаров // Актуальні проблеми економіки. – 2008. – № 4. – С. 27–31.
5. Сухарева Л.А., Петренко С.Н. Контролінг. Основа управління бізнесом [Текст] – М. : Эльга, Ника-Центр, 2002. – 208 с.

УДК 338.24

**Волошанюк Н.В.**  
кандидат економічних наук,  
доцент кафедри фінансів, податків та страхової справи  
Криворізького економічного інституту  
Криворізького національного університету

### РЕІНЖІНІРИНГ ЯК СУЧАСНА АЛЬТЕРНАТИВА РЕСТРУКТУРИЗАЦІЇ ВІТЧИЗНЯНИХ ПІДПРИЄМСТВ

У статті розглядаються процеси реструктуризації та реінжинірингу підприємств в сучасних умовах господарювання. Розглянуто види та форми реінжинірингу, на основі доведених фактів визначено переваги використання реінжинірингу бізнес-процесів в діяльності вітчизняних підприємств.

**Ключові слова:** адаптація, реінжиніринг, трансформація, інтеграція, раціоналізація, бізнес-процес.

#### **Волошанюк Н.В. РЕІНЖІНІРИНГ КАК СОВРЕМЕННАЯ АЛЬТЕРНАТИВА РЕСТРУКТУРИЗАЦИИ ОТЕЧЕСТВЕННЫХ ПРЕДПРИЯТИЙ**

В статье рассматриваются процессы реструктуризации и реинжиниринга предприятий в современных условиях хозяйствования. Рассмотрены виды и формы реинжиниринга, на основе доказанных фактов определены преимущества использования реинжиниринга бизнес-процессов в деятельности отечественных предприятий.

**Ключевые слова:** адаптация, реинжиниринг, трансформация, интеграция, рационализация, бизнес-процесс.

#### **Voloshanjuk N.V. REENGINEERING AS A MODERN ALTERNATIVE OF RESTRUCTURING DOMESTIC ENTERPRISES**

In article are considered processes of restructuring and reengineering of the enterprises in modern conditions of managing. Types and reengineering forms are considered, on the basis of facts in evidence advantages of use of reengineering of business processes in activity of the domestic enterprises are defined.

**Keywords:** adaptation, reengineering, transformation, integration, rationalization, business process.

**Постановка проблеми.** В сучасних умовах господарювання, на тлі минулих кризових явищ та в очікуванні нових, питання про підвищення ефективності управління на вітчизняних підприємствах є одним з найбільш важливих та актуальних. Ситуація ускладнюється проведенням масової приватизації об'єктів державної форми власності. Так, за наступні декілька років планується обмежити кількість підприємств у державній власності на рівні 10–15% від ВВП. Таким чином, більшість українських підприємств залишаться без державної підтримки подолання труднощів фінансово-економічного характеру. Серед проблем, які гостро відчувають більшість підприємств в Україні сьогодні, є також низький рівень платоспроможності і постійно зростаючих прострочених зобов'язань перед державним бюджетом та позабюджетними фондами, банківськими установами та постачальниками, а також відсутність дієвого механізму регулювання дебіторської заборгованості. Тобто постає питання адаптації вітчизняних підприємств до умов оточуючого середовища та проведення відповідних змін в їх організаційних, фінансових, соціально-економічних системах.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Теоретичним і практичним питанням реструктуризації підприємств в економічній літературі приділяється достатня увага. Зокрема, цю тему в своїх працях піднімали такі вітчизняні вчені, як М.С. Антипі-

на, Л.І. Біловол, Т.А. Говорушко, В.М. Заболотний, І.А. Маркіна, Д.М. Потьомкін, О.О. Терещенко, В.М. Федосов, С.Ф. Покропівний та інші. Серед зарубіжних вчених дану проблематику розглядали І. Голберг, Р. Крам, М.Ю. Маісурадзе, Г. Сандер, О.М. Королькова, Г.П. Іванов, В.Г. Крижановський, Л.О. Лігоненко і т.д. Проте в працях зазначених вище вчених розкривається сутність та механізм реалізації фінансової реструктуризації та переважно реорганізації підприємств у формі злиття, поглинання, приєднання, виділення, перетворення чи поділу. Проте на сьогодні існує обмежена кількість праць, які б розкривали економічну ефективність такої альтернативи реструктуризації, як реінжиніринг та доцільність його використання на вітчизняних підприємствах.

**Мета і завдання дослідження.** Метою дослідження є розгляд особливостей розвитку вітчизняних підприємств на сучасному етапі та визначення можливості застосування в їх діяльності реінжинірингу як альтернативи реструктуризації.

**Виклад основного матеріалу.** В інтересах виживання і гнучкого реагування на динамічно мінливі ринкові умови, підвищення стійкості та адаптаційної здатності в задоволенні споживчого попиту, подолання відстані в науково-технічному розвитку, у забезпеченні високої якості продукції, робіт та послуг вітчизняні підприємства мають постійно вдаватися