

---

# II. ЕКОНОМІКА, ОРГАНІЗАЦІЯ І УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ

---

УДК 658.562:621

## ФОРМУВАННЯ СИСТЕМИ КОНТРОЛІНГУ НА МАШИНОБУДІВНОМУ ПІДПРИЄМСТВІ

Л. Л. ГРИЦЕНКО, доктор економічних наук  
(ДВНЗ «Українська академія банківської справи  
Національного банку України»)

**Анотація.** Розглянуто наукові погляди щодо необхідності впровадження та сутності системи контролінгу на підприємстві. Виділено сучасні тенденції формування стратегії у процесі функціонування підприємства, що забезпечують реалізацію конкурентних переваг машинобудівного підприємства у довгостроковій перспективі та зумовлюють розробку системи контролінгу. Досліджено специфічні особливості контролінгу як складової стратегічного управління економічними бізнес-процесами на машинобудівному підприємстві. Запропоновано склад спеціальних факторів, які рекомендується враховувати під час організації та впровадженні системи контролінгу.

**Ключові слова:** контролінг, система контролінгу, фінансова стратегія, стратегічне управління, економічні бізнес-процеси.

В умовах зростання нестабільності зовнішнього середовища досить складними питаннями є організація системи управління підприємством, створення механізму оперативного реагування на виникнення соціально-економічних проблем і координації діяльності на підприємстві.

Одним із головних чинників, який стримує стратегічний розвиток машинобудівних підприємств, є відсутність чітко сформованих основ і критеріїв формування системи контролінгу, яка дозволить створити відповідні умови для розробки і реалізації стратегії підприємства та буде спрямована на забезпечення його ефективного управління і розвитку.

Питаннями дослідження контролінгу та необхідності його впровадження на підприємствах займаються вітчизняні та закордонні вчені, а саме: І. О. Бланк, Н. Б. Буреніна, О. І. Васильчук, І. В. Гринчук, Л. І. Єрохіна, О. М. Кармінський, Я. В. Маєвська, О. В. Мєлих, Г. О. Партин, О. О. Терещенко, С. Г. Фалько, І. Б. Хома та ін. При цьому проблеми організації системи контролінгу в процесі стратегічного управління економічними процесами на підприємстві наразі є не розв'язані.

Метою статті є дослідження специфічних особливостей контролінгу як складової стратегічного управління економічними бізнес-процесами на машинобудівному підприємстві.

У сучасних умовах розвитку конкурентного середовища функціонування суб'єктів підприємницької діяльності доцільно зосереджувати увагу не тільки на аналізі показників фінансових результатів діяльності, а й досліджувати комплексні характеристики стану підприємств, які доцільно якісно планувати, аналізувати і контролювати. З цією метою необхідно впроваджувати на підприємстві контролінг – концепцію інформаційно-аналітичної та методичної діяльності, що передбачає проведення планування, координування та контролю для досягнення тактичних та стратегічних цілей функціонування підприємства за умови ефективного використання ресурсів.

У праці [1] зазначено, що система контролінгу як складова частина фінансового менеджменту поєднує виконання всіх основних функцій управління грошовими потоками – планування, організація, аналіз, регулювання та контроль. І. Б. Хома та І. В. Гринчук пропонують таке визначення терміна «контролінг фінансових ресурсів»: це не лише контроль за формуванням і використанням фінансових ресурсів, ефективність якого полягає в охопленні всіх ланок фінансової діяльності підприємства (причому цей контроль має бути безперервним), а й комплексний аналіз, який є діагнозом фінансового стану підприємства, що уможливорює визначення недоліків і прорахунків, виявлення та мобілізацію внутрішньогосподарських резервів, поліпшення фінансово-господарської діяльності підприємства загалом шляхом проведення необхідних економічних змін [1].

На думку Н. Б. Буреніної, контролінг – це особлива обліково-аналітична підсистема управління, створення якої потребує підприємство з метою зниження ступеня ризику і підвищення конкурентоспроможності. При цьому у праці [2] зазначено, що однією з найважливіших причин упровадження контролінгу на підприємствах є відсутність обґрунтування альтернативних варіантів управлінських рішень.

На машинобудівних підприємствах необхідно впроваджувати систему контролінгу, яка має створювати необхідні умови управління діяльністю, коли своєчасно з'являється

можливість гнучко управляти і швидко вносити потрібні корективи в роботу, постійно вдосконалювались, оскільки часто невирішеною залишається проблема оцінки ефективності діяльності з різних сторін, а не лише на основі економічних показників. Це, в свою чергу, дозволить поліпшити оперативність і якість прийняття обґрунтованих управлінських рішень, покращити рівень організації бізнес-процесів, збільшити ефективність використання наявних ресурсів тощо.

Головним орієнтиром у процесі функціонування підприємства є стратегія та її деталізація за окремими функціональними напрямками, оскільки дає змогу синхронізувати діяльність усіх підрозділів господарюючого суб'єкта навколо єдиної мети та досягти максимально позитивного ефекту у довгостроковій перспективі.

Розроблена фінансова стратегія створює механізм реалізації довгострокових корпоративних і фінансових цілей підприємства. Вона дозволяє реально оцінити фінансові можливості підприємства та забезпечити максимальне використання його внутрішнього та зовнішнього потенціалу. Наявність фінансової стратегії забезпечує чіткий взаємозв'язок стратегічного, тактичного й оперативного фінансового планування і управління фінансовою діяльністю суб'єкта господарювання. У фінансовій стратегії заздалегідь враховані можливі зміни внутрішнього та зовнішнього фінансового середовища і передбачені механізми швидкого реагування на них.

Отже, фінансова стратегія є важливим інструментом ефективного фінансового менеджменту і водночас механізмом, що підтримує і забезпечує реалізацію конкурентних переваг машинобудівного підприємства у довгостроковій перспективі. Фінансова стратегія спрямована на збалансоване використання фінансових ресурсів, мобілізацію капіталу для підтримки виробничих, дослідницьких, маркетингових та інших функціональних стратегій, що закономірно призводить до зростання вартості суб'єкта господарювання. Питання розробки стратегії та системи контролінгу є досить актуальним на сучасному етапі розвитку більшості підприємств, що пов'язано із

поглибленням ринкових реформ, активізацією інтеграційних процесів, збільшенням мінливості зовнішнього фінансового середовища.

Отже, у процесі розробки системи контролінгу слід ґрунтуватися на формуванні та реалізації стратегічних цілей, які повинні бути реальними і досяжними, узгодженими з оперативними, збалансованими між собою та відповідати принципу можливості кількісного виміру цілей, що, в свою чергу, дозволить встановити цільові нормативи та проконтролювати результат.

Розглянемо специфічні особливості контролінгу як складової стратегічного управління економічними бізнес-процесами на машинобудівному підприємстві, основними з яких є такі:

- орієнтація на інформаційне забезпечення прийняття обґрунтованих та оптимальних управлінських рішень;

- єдність оперативних фінансово-економічних розрахунків і стратегічних рішень;

- системність і комплексність (використання різних методик із бюджетування, планування, внутрішнього контролю, інформаційного забезпечення та ризик-менеджменту, що дає можливість отримати позитивний синергетичний ефект як результат);

- прикладний характер (передбачає не лише проведення ряду аналітичних процедур з метою дослідження загальних параметрів фінансово-економічного стану, але і виявлення відхилень і розробку заходів для своєчасного нівелювання негативного впливу на функціонування суб'єкта господарювання);

- стратегічний характер (орієнтація не на досягнення короточасного ефекту, а забезпечення постійного нарощення фінансово-економічного потенціалу та довгострокових факторів досягнення стратегічної мети).

Ураховуючи зазначені специфічні риси, доцільно розглядати контролінг як функціональну систему підтримки фінансового менеджменту, яка передбачає комплексне використання методик та інструментів бюджетування, планування, внутрішнього контролю, інформаційного забезпечення та ризик-менеджменту для оцінки загального фінансово-економічного

стану підприємства, вчасного виявлення відхилень від запланованих показників і оперативного реагування на вплив негативних факторів і їх своєчасну нейтралізацію з метою забезпечення позитивного довгострокового ефекту.

Враховуючи особливості функціонування машинобудівних підприємств, виокремимо такі спеціальні чинники, які рекомендується брати до уваги у процесі розробки та реалізації стратегії і, відповідно, при організації, впровадженні та вдосконаленні системи контролінгу [3]:

- у ході аналізу внутрішнього середовища та оцінки фінансово-економічного потенціалу підприємства доцільно використовувати такі методики: BCS (збалансована система показників), яка забезпечує комплексну оцінку ефективності функціонування підприємства на основі врахування найбільш вагомих аспектів діяльності підприємства (фінансових, маркетингових, виробничих тощо); SNW (для оцінки внутрішнього фінансово-економічного середовища підприємства шляхом вивчення його сильних (S), нейтральних (N) і слабких (W) фінансово-економічних позицій, що може стати ґрунтовною базою для оцінки фінансово-економічного потенціалу);

- зосередження уваги саме на аналізі зовнішнього середовища та основних чинників впливу (через їх значну кореляцію з фінансово-економічними результатами машинобудівного підприємства), для цього можна використовувати методики SWOT (аналіз сильних і слабких сторін, загроз і можливостей діяльності підприємства), PESTLE (оцінка впливу політичних, економічних, суспільних, технологічних, юридичних і етичних чинників на функціонування підприємства);

- концентрація уваги на управлінні витратами, для адекватного планування яких доцільно використовувати функціонально-вартісний підхід, який дає можливість на основі аналізу та класифікації витрат виявити резерви до скорочення собівартості, а отже, і підвищення конкурентоспроможності продукції, що дає можливість реалізувати середньо- та довгострокові завдання щодо покращен-

ня фінансових результатів машинобудівного підприємства, зростання його вартості та поліпшення добробуту власників. Функцію контролю витрат можна реалізувати через систему стандарт-кост – методу, що полягає у нормуванні витрат за елементами та статтями, їх обліку у процесі функціонування підприємства, аналізі відхилень і уточненні калькуляції;

- необхідність оптимізації запасів, для цього можна використовувати методику MRP (планування потреб у матеріалах), якою передбачено два етапи: визначення обсягів і термінів виготовлення готової продукції і на основі отриманих даних розрахунок часу та матеріальних ресурсів, необхідних для виконання виробничого розкладу, що призведе до зниження обсягу запасів і підвищення їх оборотності, а, як наслідок, і економії фінансових ресурсів. Крім того, ця схема забезпечує відсутність затримок, викликаних нестачею матеріалів, що, у свою чергу, нівелює певним чином ризик збоїв у поставках, отже, сприяє оптимізації взаємовідносин у системі «постачальники – підприємство – клієнти». Крім зазначеного методу, з метою оптимізації запасів також можна використовувати метод XYZ, яким передбачено групування сировини (матеріалів) на три класи залежно від рівномірності їх споживання у виробництві;

- необхідність активного використання методології логістики, що сприятиме реалізації конкурентних переваг виробничої системи шляхом її максимальної і оперативної адаптації до змін ринкової кон'юнктури за допомогою створення комплексної інтегрованої системи регулювання матеріальних, фінансових та інформаційних потоків, що забезпечують максимально досягнути якість постачань продукції. Тобто розробка ефективної системи логістики (за рахунок створення власного спеціалізованого підрозділу чи через посередництво логістичних операторів ззовні) допоможе оптимізувати обсяги запасів і витрат, що призведе до економії коштів, які можна реінвестувати у більш перспективні напрями функціонування машинобудівного підприємства;

- прийняття оптимального управлінського рішення слід базувати на достовірній і оперативній релевантній інформації і передбачати розробку обґрунтованих альтернативних варіантів управлінських рішень.

У ході функціонування та розвитку сучасних підприємств на конкурентних засадах потрібно постійно вдосконалювати фінансовий менеджмент для забезпечення економічного зростання компаній. Формування стратегії та системи контролінгу підприємства спрямовані на побудову цілісного та максимально ефективного механізму мобілізації та оптимального використання всіх видів ресурсів, що є запорукою сталого розвитку підприємства у довгостроковій перспективі, забезпечення ефективності і конкурентоспроможності машинобудівного підприємства в умовах невизначеності та нестабільності зовнішнього середовища. З метою забезпечення формування виваженої стратегії машинобудівного підприємства та ефективної системи контролінгу доцільно зосередити увагу на ефективному управлінні витратами і запасами, оптимізації структури та оновлення основних засобів, налагодження безперебійного функціонування системи збуту продукції тощо, що дозволить здійснювати розробку альтернативних варіантів і своєчасне ухвалення обґрунтованих управлінських рішень.

## ЛІТЕРАТУРА

1. Хома І. Б. Організація системи фінансового контролінгу на підприємстві / І. Б. Хома, І. В. Гринчук // Науковий вісник НЛТУ України. – 2011. – Вип. 21.10. – С. 330–335.
2. Буреніна Н. Б. Концепція контролінгу в умовах глобалізації економічних процесів / Н. Б. Буреніна // Механізм регулювання економіки. – 2008. – № 3. – Т. 1. – С. 167–172.
3. Гриценко Л. Л. Особливості формування та реалізації фінансової стратегії промислових підприємств / Л. Л. Гриценко, А. В. Височина // Економіка. Фінанси. Право. – 2012. – № 1–2. – С. 16–22.

**Л. Л. Гриценко**, доктор экономических наук (ГВУЗ «Украинская академия банковского дела Национального банка Украины»). **Формирование системы контроллинга на машиностроительном предприятии.**

**Аннотация.** Рассмотрены научные взгляды относительно необходимости внедрения и сущности системы контроллинга на предприятии. Выделены современные тенденции формирования стратегии в процессе функционирования предприятия, обеспечивающие реализацию конкурентных преимуществ машиностроительного предприятия в долгосрочной перспективе и предопределяющие разработку системы контроллинга. Исследованы специфические особенности контроллинга как составляющей стратегического управления экономическими бизнес-процессами на машиностроительном предприятии. Предложен состав специальных факторов, которые рекомендуется учитывать при организации и внедрении системы контроллинга.

**Ключевые слова:** контроллинг, система контроллинга, финансовая стратегия, стратегическое управление, экономические бизнес-процессы.

**L. L. Hrytsenko**, Dc. Econ. Sci. (Ukrainian Academy of Banking of the National Bank of Ukraine). **Formation of controlling on machinery manufacture.**

**Summary.** Scientific approaches to the necessity of implementation and the essence of controlling system on the enterprise are examined. Modern tendencies of enterprise strategy formation, which provide realization of competitive advantages of machinery enterprise in long-term perspective and cause development of the controlling system, are highlighted. Specific features of controlling system as an essential element of business processes' strategic management on machinery enterprise are researched. Special factors, which should be mentioned in organization and implementation of controlling system, are developed.

**Keywords:** controlling, controlling system, financial strategy, strategic management, economic business processes.