

УДК 658:65.012.8

## ІМПЛАНТАЦІЙНИЙ ПІДХІД ДО ПОБУДОВИ СИСТЕМИ КОНТРОЛІНГУ НА ПІДПРИЄМСТВІ

О. В. Халіна

*Українська академія друкарства,  
вул. Під Голоском, 19, Львів, 79020, Україна*

*Висвітлено основні передумови формування системи контролінгу на підприємстві. Проаналізовано ефективність функціонування системи контролінгу в контексті раціонального використання ресурсів підприємства. Обґрунтовано доцільність створення служби контролінгу, адаптованої до конкретного підприємства. Запропоновано імплантаційний підхід до оптимізації структури служби контролінгу.*

**Ключові слова:** *система контролінгу, служба контролінгу, менеджмент підприємства, імплантаційний підхід, оптимізація структури контролінгу.*

**Постановка проблеми.** Більшість українських підприємств, функціонуючи в умовах невизначеності і ризику, потребують модернізації управлінської системи, зокрема у сфері інформаційного забезпечення, для її адаптації до сучасного ринкового середовища, головними ознаками якого є динамічність та високий рівень конкуренції.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Проблему формування та розвитку системи контролінгу досліджували такі українські та зарубіжні науковці, як Й. Вебер, Н. Данилочкіна, А. Карминський, Е. Майер, Р. Манн, С. Петренко, Т. Рейхман, Л. Сухарева, С. Фалько, Д. Хан та ін. Попри вагомий внесок зазначених науковців, завдяки яким сформувалась достатня теоретико-методична база функціонування системи контролінгу, досі недостатньо дослідженим є аспект прикладного застосування теоретичних розробок контролінгу на підприємстві.

**Мета статті** — висвітлити основні аспекти функціонування системи контролінгу, зокрема в контексті адаптації її до конкретного підприємства.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Для сучасної економіки України характерним явищем є передусім суттєве зменшення внутрішнього валового продукту, що частково спричинено неефективною політикою держави в галузі регулювання діяльності вітчизняних підприємств, які є виробниками ВВП. Власники підприємств самотужки повинні вирішувати проблеми, що виникли на тлі дестабілізації політичної ситуації в країні та хаотичного розвитку ринкових відносин, внаслідок монополізації та тінізації пріоритетних галузей економіки.

Бажання підприємців зберегти свій бізнес та долучитися до процесу поліпшення економічних показників у країні спонукає їх до пошуку дієвих методів захисту власного виробничого потенціалу від низки дестабілізаційних чинників, здатних призвести до його втрати. Як відомо, основною причиною заснування

вітчизняних підприємств є, звичайно, отримання прибутку його власниками. Втім, не треба забувати, що лише прибуткові підприємства є запорукою розвитку всього виробничо-господарського комплексу країни. Отже, розв'язання питання забезпечення ефективного функціонування та розвитку одного конкретного підприємства, як основної ланки господарювання, можна побудувати ефективну економіку країни.

Ефективне функціонування та розвиток підприємства залежить від багатьох чинників, серед яких чи не перше місце займає система управління. Від того, наскільки ефективною буде система менеджменту на підприємстві, настільки ж його діяльність буде скоординована та збалансована відповідно до поставлених цілей.

Останнім часом у системі менеджменту виокремлюють підсистему контролінгу, як досить дієву й ефективну складову. Існує декілька концептуальних підходів до трактування контролінгу, які дещо різняться в деталях, але мають спільну основу по суті.

І. Є. Давидович говорить про контролінг як про відносно нове явище в системі менеджменту підприємства, основною метою якого є реалізація фінансово-економічної коментуючої функції, що забезпечує ухвалення оперативних і стратегічних управлінських рішень [2].

С. А. Ананьїна та С. В. Данилочкін трактують контролінг як функціонально відокремлений напрям економічної роботи на підприємстві, пов'язаний із реалізацією фінансово-економічної коментувальної функції в менеджменті для ухвалення оперативних і стратегічних рішень [5].

Е. Майєр розглядає контролінг як систему забезпечення виживання підприємства у двох аспектах: короткостроковому — оптимізація прибутку, довгостроковому — збереження і підтримка гармонійних відносин і взаємозв'язків цього підприємства з його навколишніми сферами: природною, соціальною, господарською [6].

На думку О. О. Терещенка, контролінг — це спеціальна саморегулююча система методів та інструментів, яка спрямована на функціональну підтримку менеджменту підприємства і включає інформаційне забезпечення, планування, координацію, контроль і внутрішній консалтинг [12].

Розглянувши трактування науковців, які досліджували поняття «контролінг», та використовуючи результати власних досліджень, ми дійшли висновку, що контролінг — це складова системи менеджменту, основною метою функціонування якої є інформаційне забезпечення керівного апарату підприємства для ухвалення ефективних рішень, а також координація і контроль діяльності підприємства, щоб забезпечити його стабільне функціонування.

Система контролінгу акумулює в собі всі інструменти спостереження та аналізу з метою контролю та координації фінансово-господарської діяльності підприємств. Щоб забезпечити постійний потік та обробку інформації, орієнтовану на досягнення основних цілей підприємства, всі інструменти і структура контролінгу повинні бути простими і гнучкими [14].

Перебуваючи на стику обліку, інформаційного забезпечення, контролю і координації, контролінг займає особливе місце в управлінні підприємством; він згруповує всі ці функції, інтегрує і координує їх [17].

Система контролінгу, як складна і багатофакторна структура, сьогодні потребує модернізації, зокрема розроблення механізму адаптації до сучасних умов існування кожного окремого підприємства, для яких загальними ознаками є невизначеність і наявність ризику. Механізм адаптації системи контролінгу має відповідати принципу універсальності і включати обов'язкові компоненти, а саме:

- низку інструментів, здатних забезпечити безперервний потік інформації (фінансова звітність, результати маркетингових досліджень, стан нормативно-правового забезпечення, технічні засоби та інші комунікативні інструменти);
- суб'єктів, які здатні в межах своїх функціональних обов'язків забезпечувати збір інформації, її обробку, ранжування, аналіз та нести за це відповідальність;
- організаційне забезпечення, основним призначенням якого є координація роботи системи контролінгу (рис.1).

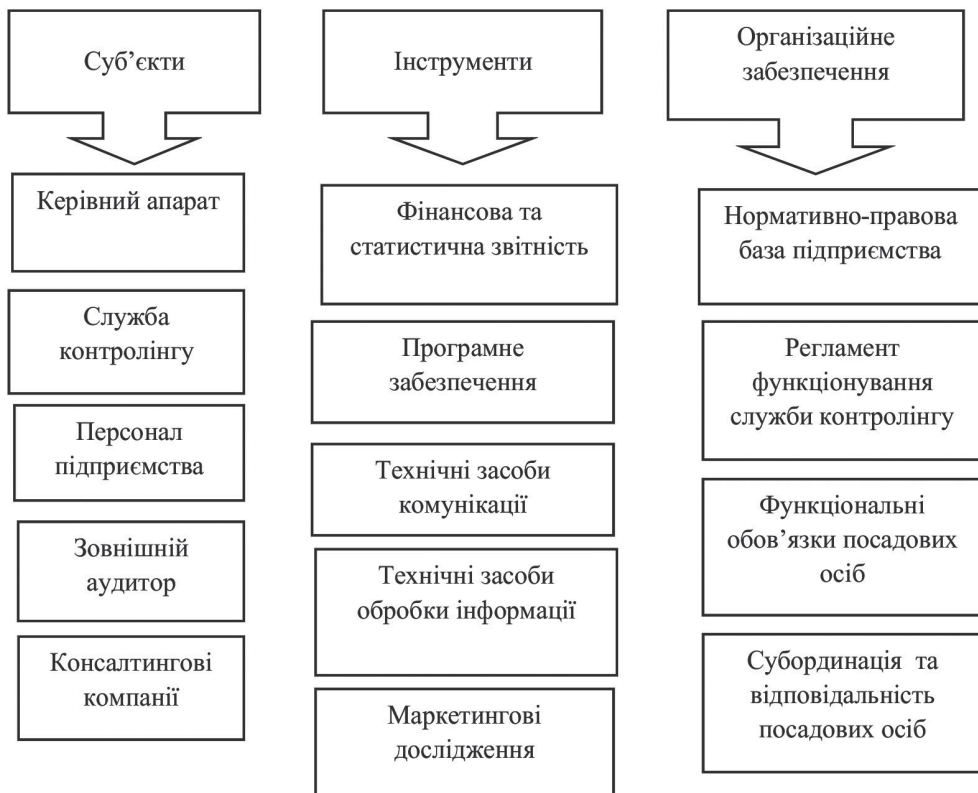


Рис. 1. Складові системи контролінгу підприємства

Система контролінгу підприємства має бути адаптована до особливостей його функціонування як для більш ефективного використання наявних ресурсів, так і для оптимізації витратної частини на забезпечення функціонування системи контролінгу. Досить складно відстежити, яка частина ресурсів витрачена на забезпечення функціонування саме системи контролінгу, а не іншого підрозділу чи забезпечення процесу, що лише опосередковано пов'язаний із функціонуванням системи контролінгу, оскільки система контролінгу пронизує всі сфери діяльності підприємства. У разі створення служби контролінгу всі процеси, що протікають у системі контролінгу, можуть простежувати безпосередньо працівники служби, забезпечуючи чіткіший аналіз і надаючи рекомендації щодо ефективності використання фінансових ресурсів.

Незважаючи на переваги створення окремого структурного підрозділу із забезпечення роботи системи контролінгу на підприємстві, його основним недоліком є значна витратна частина на утримання цього підрозділу, що впливає на економічну доцільність його створення. Для ефективного і раціонального використання наявних ресурсів підприємства потрібно так оптимізувати структуру системи контролінгу, щоб не зменшити її цільове призначення.

Для вирішення завдання з оптимізації структури системи контролінгу ми запропонували імплантаційний підхід до створення служби контролінгу на підприємстві. Цей метод ґрунтується на принципі поступового додавання до базового об'єкта додаткових, найбільш ефективних і раціональних складових будь-якої системи. В цьому випадку таким базовим об'єктом виступає особа, уповноважена виконувати функції контролера на підприємстві, яка в процесі своєї діяльності, керуючись власним досвідом та існуючою базою зі створення служби контролінгу, поступово, протягом певного періоду визначає необхідність у додаткових елементах структури системи контролінгу.

Термін «імплантаційний підхід» запозичений із галузі медицини і означає процес вживлення стороннього тіла в організм людини. Переносячи це поняття в галузь економіки, його можна трактувати як процес «вживлення» стороннього структурного елемента у вже наявну систему. В нашому випадку «вживлення» служби контролінгу в організаційну структуру підприємства.

Суть імплантаційного підходу до створення додаткових підрозділів підприємства, зокрема служби контролінгу, полягає у його експериментальній природі. Якщо доданий структурний елемент у процесі діяльності підприємства протягом визначеного періоду не «приживеться», тобто не буде раціональним, то в подальшому буде анульований чи замінений на інший «імплантат», що можливо проявить себе більш раціонально в загальній структурі підприємства.

Основна мета цього методу — економія ресурсів підприємства. За умови створення служби контролінгу імплантаційним методом, витрати на його утримання хоч і постійно змінюються, проте не впливають на загальний стан фінансового забезпечення підприємства, оскільки коливання є мінімальними. Наприклад при додаванні нового структурного елемента протягом декількох місяців витрати зростуть на незначну суму. Коли цей елемент «приживеться» і стане частиною

структури підприємства, такі витрати будуть виправданими, інакше витрати будуть перерозподілені на адаптацію іншого структурного елемента, якщо в ньому буде потреба, або ж припиняться зовсім. І в першому, і в другому випадках ресурси підприємства витрачаються раціонально, що є важливим принципом діяльності будь-якої системи, зокрема виробничо-господарської.

Слід зазначити, що важливим аспектом у процесі створення служби контролінгу імплантаційним методом є фактор часу. Час, як відомо, коштує гроші і саме тому цей аспект суттєво впливає на процес оптимізації. Як показує практика, створення й апробація роботи додаткових структур потребує певного проміжку часу. У випадку зі службою контролінгу цей період становить від двох до шести місяців. Цього часу достатньо для визначення доцільності існування того чи іншого елемента в структурі системи контролінгу. Приклад імплантаційного підходу оптимізації служби контролінгу на підприємстві фрагментарно наведено на рис. 2.

На першому етапі контролер як основний суб'єкт майбутньої служби контролінгу протягом певного періоду (2–3 місяці) вивчає специфіку діяльності підприємства з метою визначення додаткового, найбільш актуального на цьому етапі додаткового елемента. На другому етапі обраний додатковий елемент. У нашому випадку фахівець зі статистики працює у випробувальному режимі, кінцевим результатом якого буде вибір одного із варіантів. Перший варіант — це залишити статиста в штаті підприємства, а другий — повернутися до першого етапу. Повернення до першого етапу не означає кінець оптимізації, а лише крок назад, після якого знову повторюється другий етап, але вже за участю іншого претендента на визначену контролером посаду. Рішення вибрати перший або другий варіант залежатиме від двох основних факторів: ефективності функціонування та економічної доцільності. Якщо, наприклад, протягом трьох місяців додатково взятий на роботу працівник на посаді статиста не збільшить ефективність роботи служби контролінгу, найімовірніше його буде звільнено.

Важливим моментом, на якому треба акцентувати увагу в процесі дослідження імплантаційного підходу, є зарахування до категорії структурних елементів тих чи інших складових. Це може бути як і суб'єкт, тобто працівник служби контролінгу, так і об'єкт, наприклад, придбання додаткового технічного пристрою. Якщо у випадку із суб'єктом простіше повернутися на попередній етап нічого не втративши, крім заробітної плати працівника, що не пройшов випробувальний термін, то у випадку з об'єктом усе набагато складніше. Коли виникне потреба у придбанні на певному етапі оптимізації служби контролінгу додаткового елемента у вигляді матеріальних цінностей (технічний пристрій, програмне забезпечення), потрібно вжити запобіжних заходів для усунення даремних витрат ресурсів підприємства. Наприклад, програмне забезпечення має бути таким, щоб на випадок розформування служби контролінгу його можна було б використовувати для роботи інших підрозділів.

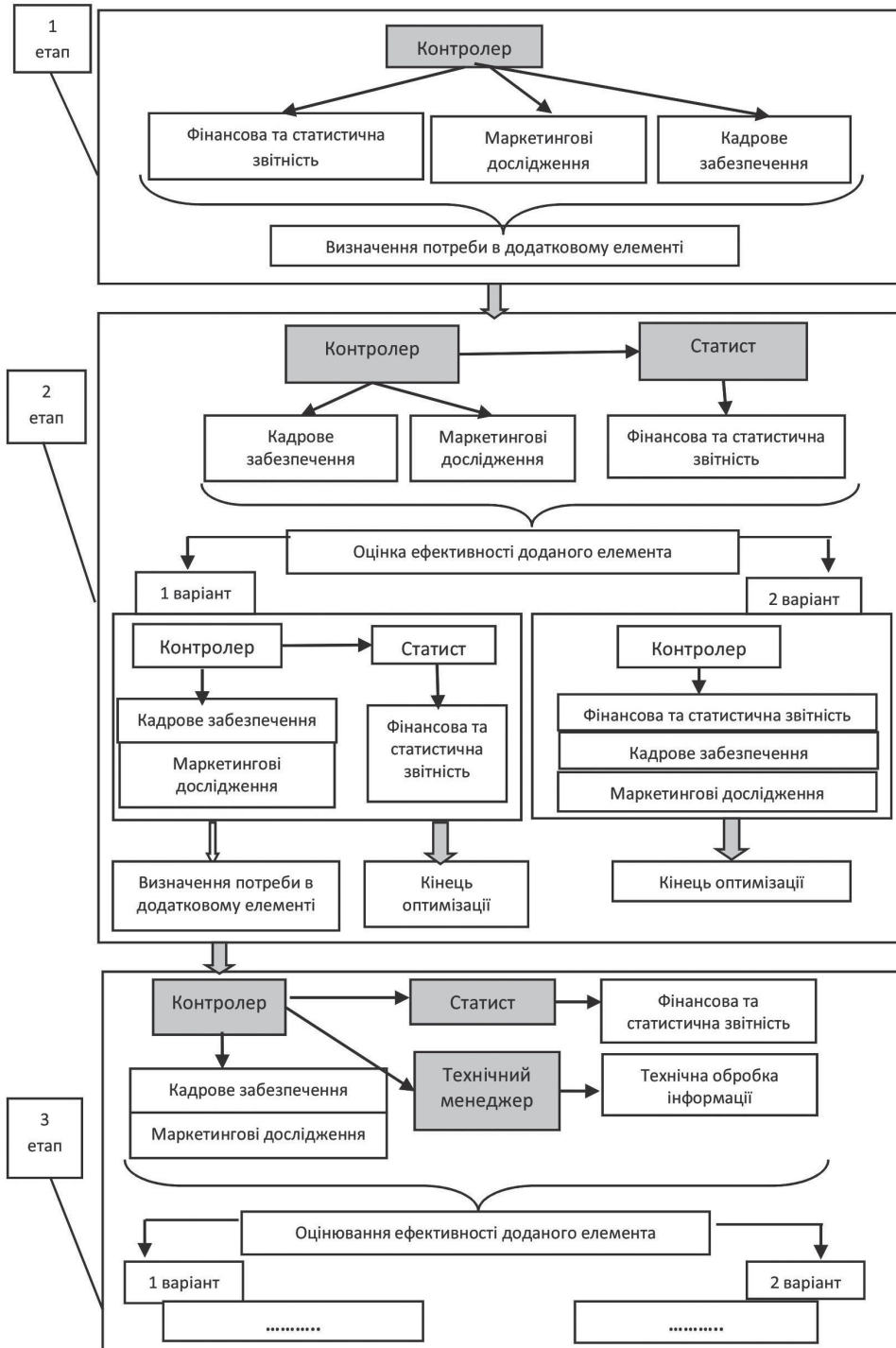


Рис. 2. Схема імплантаційного підходу до створення служби контролінгу на підприємстві

**Висновки.** Отже, імплантаційний підхід до оптимізації системи контролінгу, який ми запропонували, здатний задовольнити основну вимогу керівників підприємства — оптимізацію витрат на виробництво. Створюючи окремий підрозділ, основним призначенням якого є інформаційне забезпечення ефективних управлінських рішень саме імплантаційним методом дає змогу забезпечити керівний апарат вчасною і достовірною інформацією, заощадивши при цьому кошти підприємства.

### СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Галушко О. С., Козар Д. С. Генезис концептуальних основ контролінгу. Науково-теоретичний та інформаційно-практичний журнал «Економічний вісник» Національного гірничого університету. 2011. № 4. С. 78–86.
2. Давидович І. Є. Контролінг : навч. посіб. Київ : Центр навчальної літ-ри, 2008. 552 с.
3. Карминский А. М., Оленев Н. И., Примаков А. Г., Фалько С. Г. Контроллинг в бизнесе: методологические и практические основы построения контроллинга в организациях. Москва : Финансы и статистика, 1998. 256 с.
4. Контролинг : учебн. / Карминский А. М., Фалько С. Г., Жевага А. А., Иванова Н. Ю. Москва : Финансы и статистика, 2006
5. Контролинг как инструмент управления предприятием. Ананьина Е. А., Данилочкин С. В., Данилочкина Н. Г. И др. Москва : Аудит, ЮНИТИ, 1999. 149 с.
6. Майер Э. Контролинг как система мышления и управления. Под ред. Николаевой С. А. Москва : Финансы и статистика, 1993. 560 с
7. Манн Р. Майер Э. Контролинг для начинающих. Система управления прибылью. Москва : Финансы и статистика, 2004.
8. Набок Р., Набок А. Американская и немецкая модели контроллинга. Финансовый директор. 2007. № 2. С. 59–68.
9. Сухарева Л. А., Петренко С. Н. Контроллинг — основа управления бизнесом. Киев : Эльга, Ника-Центр, 2002. 208 с.
10. Теоретико-методичні засади формування організаційного забезпечення управління економічною безпекою машинобудівного підприємства : моногр. / Халіна О.В., Штангрет А.М., Сухомлин Л.Є. Мельников О.В. ; за заг. ред. А. М. Штангрета. Львів : Укр. акад. друк., 2016. 248 с.
11. Терещенко О. О. Контролінг у системі антикризового управління підприємством. Фінанси України. 2006. № 8. С. 137–145.
12. Терещенко О. О., Бабяк Н. Д. Фінансовий контролінг : навч. посіб. Київ : КНЕУ, 2013. 407 с.
13. Ткаченко А. М., Ткаченко Є. Ю. Сучасні підходи до визначення сутності та функцій контролінгу. Теоретичні і практичні аспекти економіки та інтелектуальної власності. 2012. Вип.1, Т. 3. С. 52–57.
14. Халіна О. В. Організаційне забезпечення функціонування системи контролінгу на підприємстві. Наукові записки [Української академії друкарства]. 2016. № 1. С. 80–84.
15. Халіна О. В. Формування організаційного забезпечення управління економічною безпекою машинобудівного підприємства : автореф. дис. канд. екон. наук : 01.09.15. Харків, 2015. 21 с.



16. Хан Д. Планирование и контроль: концепция контроллинга. Москва : Финансы и статистика, 1997. 800с.
17. Шепітко Г.Ф. Клонтролінг : навч.посіб. Київ : Вид-во Європ. ун-ту, 2005. 136 с.

#### REFERENCES

1. Halushko, O. S. & Kozar, D. S. (2011). Henezys kontseptualnykh osnov kontrolinhu. Ekonomichnyi visnyk Natsionalnoho hirnychoho universytetu, 4, 78–86 (in Ukrainian).
2. Davydovych, I. Ie. (2008). Kontrolinh. Kyiv: Tsentr uchbovoi literatury (in Ukrainian).
3. Karminskiy, A. M., Olenev, N. I., Primak, A. G. & Falko, S. G. (1998). Kontrolling v biznese: metodologicheskie i prakticheskie osnovyi postroeniya kontrollinga v organizatsiyah. Moskva: Finansy i statistika (in Russian).
4. Karminskiy, A. M., Falko, S. G., Zhevaga, A. A. & Ivanova, N. Yu. (2006). Kontrolling. Karminskiy, A. M., Falko, S. G. (Eds.). Moskva: Finansy i statistika (in Russian).
5. Ananina, E. A., Danilochkin, S. V. & Danilochkina, N. G. (1999). Kontrolling kak instrument upravleniya predpriyatiem. Danilochkina, N. G. (Ed.). Moskva: Audit, YUNITI (in Russian).
6. Mayer, E. (1993). Kontrolling kak sistema myishleniya i upravleniya. Nikolaeva, S. A. (Ed.). Zhukov, Yu. G., Zaytseva, S. N. (Trans.). Moskva: Finansy i statistika (in Russian).
7. Mann, R. & Mayer, E. (2004). Kontrolling dlya nachinayuschih. Sistema upravleniya pribylyu. (Yu. G. Zhukov, Trans.). Moskva: Finansy i statistika (in Russian).
8. Nabok, R. & Nabok, A. (2007). Amerikanskaya i nemetskaya modeli kontrollinga. Finansovyy director, 2, 59–68 (in Russian).
9. Suhareva, L. A., & Petrenko, S. N. (2002). Kontrolling — osnova upravleniya biznesom. Kiev: Elga, Nika-Tsentr (in Russian).
10. Khalina, O. V., Shtanhret, A. M., Sukhomlyn, L. Ie. & Melnykov, O. V. (2016). Teoretyko-metodychni zasady formuvannya orhanizatsiinoho zabezpechennia upravlinnia ekonomichnoiu bezpekoiu mashynobudivnoho pidpriemstva. Shtanhret, A. M. (Ed.). Lviv: Ukr. akad. druk. (in Ukrainian).
11. Tereshchenko, O. O. (2006). Kontrolinh u systemi antykryzovoho upravlinnia pidpriemstvom. Finansy Ukrainy, 8, 137–145 (in Ukrainian).
12. Tereshchenko, O. O. & Babiak, N. D. (2013). Finansovyi kontrolinh. Kyiv: KNEU (in Ukrainian).
13. Tkachenko, A. M. & Tkachenko, Ie. Iu. (2012). Suchasni pidkhody do vyznachennia sutnosti ta funktsii kontrolinhu. Teoretychni i praktychni aspekty ekonomiky ta intelektualnoi vlasnosti, Vol.1, 3, 52–57 (in Ukrainian).
14. Halina, O.V. (2016). Organizatsiynе zabezpechennya funktsionuvannya sistemi kontrolingu na pidpriemstvi. Naukovi zapysky [Ukrainskoi akademii drukarstva], 1, 80-84 (in Ukrainian).
15. Halina, O.V. (2015). Formuvannya organizatsiynogo zabezpechennya upravlinnya ekonomichnoyu bezpekoyu mashinobudivnoho pidpriemstva. Candidate thesis. Harkiv (in Ukrainian).
16. Han, D. (1997). Planirovanie i kontrol: kontsepsiya kontrollinga. Moscow: Finansy i statistika (in Russian).
17. Shepitko, H. F. (2005). Klontrolinh. Kyiv: Vydavnytstvo Yevropeiskoho universytetu (in Ukrainian).



## THE IMPLANTATION APPROACH TO CONTROLLING SYSTEM DESIGN AT THE ENTERPRISE

O. V. Khalina

*Ukrainian Academy of Printing,  
19, Pid Holoskom St., Lviv, 79020, Ukraine  
shtangret.am@ukr.net*

*The article presents the basic preconditions of the controlling system formation at the enterprise. It analyses the effectiveness of functioning of the controlling system in the context of the rational use of resources of the enterprise. The expediency of the controlling service formation tailored for a specific enterprise has been grounded. The implantation approach to the optimization of the controlling service structure has been suggested.*

**Keywords:** *controlling system, controlling service, management of the enterprise, implantation approach, optimization of the controlling structure.*

*Стаття надійшла до редакції 13.02.2017.*

*Received 13.02.2017.*