

УДК 65.012.7

**ЕКОНОМІЧНІ АСПЕКТИ ВИКОРИСТАННЯ КОНТРОЛІНГУ В УПРАВЛІННІ  
ДІЯЛЬНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА**

**Рибак О.В., аспірант**  
*Хмельницький національний університет*

Стаття присвячена дослідженню наукових підходів щодо формування концепції контролінгу на підприємстві. Розглядаються завдання контролінгу та узагальнюються основні принципи реалізації контролінгового механізму в діяльності підприємства.

**Ключові слова:** концепція контролінгу, завдання контролінгу, принципи контролінгу.

The article is devoted to investigation of the scientific approaches to the formation of the concept of controlling in the company. It considers the tasks of controlling and the basic principles of controlling mechanism of the enterprise are summarizes.

**Keywords:** concept of controlling, tasks of controlling, principles of controlling.

---

© Рибак О.В., 2011

**Постановка проблеми.** Тенденції постійного зростання складності та динамічності середовища господарювання підприємств, посилення конкуренції та якісна зміна її характеру на ринках товарів, робіт і послуг, зумовлюють необхідність прикладання з боку керівників економічних організацій значних зусиль щодо створення ефективного механізму функціонування підприємства. Злагодженість економічного механізму підприємств забезпечує чітка структуризація інформаційного середовища його діяльності, а результативність господарської діяльності залежить від швидкості та адекватності реагування на кон'юнктурні зміни в зовнішніх та внутрішніх умовах. Така вимога до ефективності функціонування підприємства зумовлює пошук новітніх методів стратегічного управління організацією з метою набуття нових та підтримання набутих конкурентних переваг у довгостроковій перспективі. Одним із дієвих інструментів для прийняття управлінських рішень щодо перспектив діяльності підприємства може і має стати система контролінгу [1]. Такою системою є принципово нова концепція інформації та управління, яку можна визначити як обліково-аналітичну систему, що реалізує синтез елементів обліку, аналізу, контролю, планування, що забезпечує як оперативне, так і стратегічне управління процесом досягнення цілей і результатів діяльності підприємства.

**Аналіз останніх досліджень та публікацій.** Використання системи контролінгу для потреб української економіки стало можливим завдяки працям таких українських вчених-економістів, як М.Г. Адаменко, М.С. Пушкар, М.Г. Чумаченко, Л.О. Сухарьова, О.В. Троян, О.Б. Гребець, О.О. Терещенко, О.А. Вержбицький, С.В. Івахненков. Проблемами контролінгу займалися також відомі західні вчені, а саме: Е. Шеффлер, Д. Хан, С. Майср, Р. Манн, А. Дайле, Т. Райхман, Х. Фольмут, Р. Ентоні та ін.

**Мега статті** полягає в дослідженні та узагальненні наукових підходів щодо формування концепції контролінгу, а також визначення основних завдань, що виконує дана економічна категорія та формування основних принципів реалізації контролінгу на підприємстві.

**Викладення основного матеріалу.** У наш час одним з основних напрямів розвитку системи управління підприємством є розробка й застосування концепції контролінгу. На багатьох підприємствах України існує необхідність в інтегрованій методичній інструментальній базі для підтримки основних функцій менеджменту – планування, контролю, обліку й аналізу, координації різних аспектів управління бізнес-процесами [2].

Зважаючи на те, що основна ціль (глобальна мета) будь-якої організації – це одержання максимального прибутку від реалізації продукції, можна сказати, що для того щоб досягти цієї мети, необхідно ефективно реалізувати її складові, тобто локальні цілі. Залежно від цілей, керівництво приймає різного роду управлінські рішення, які стосуються не тільки процесу управління підлеглими, а й виробництва, реалізації продукції (робіт, послуг). Тому необхідний такий інструмент, який включав би в себе елементи управлінського обліку, інформаційного забезпечення, аналізу та координації всієї роботи підприємства. Таким інструментом, на нашу думку, є контролінг [3, с. 15].

Контролінг – це новітня система управління, яка вчасно забезпечує підприємство необхідною інформацією про зовнішнє та внутрішнє середовище, виконує функцію контролю, що охоплює усі сторони діяльності підприємства, а також виступає механізмом, який являє собою синтез елементів обліку, аналізу, контролю та планування, що забезпечує створення рекомендацій для прийняття управлінських рішень та досягнення поставлених цілей підприємства.

Зазначимо, що різні автори дають різні поняття контролінгу, тому і відповідно завдання останнього відрізняються залежно від того, яке саме визначення контролінгу той чи інший автор застосовують у своїй праці. Зважаючи на вищенаведене авторське визначення, найважливіші завдання контролінгу вбачаємо у наступному:

- 1) виявлення тенденцій розвитку компанії;
- 2) забезпечення керівництва та адміністрації інструментами та інформацією, необхідною для проведення процедур планування, контролю та прийняття управлінських рішень;
- 3) моделювання наслідків прийняття різних управлінських рішень;
- 4) проведення аналізу відхилень, а особливо передбачення майбутніх потенційних відхилень, аналіз можливих причин їх виникнення та надання допомоги з метою їх вдалого уникнення
- 5) обладнання окремих підсистем управління для досягнення еластичності (гнучкості), надаючи таким чином можливість швидкого пристосування до змінних умов діяльності.

Здійснивши аналіз значної кількості наукових праць [4, 5, 6 та ін.], присвячених проблемам контролінгу, можна сформулювати наступний перелік основних концепцій контролінгу:

1) з орієнтацією на систему обліку, яка передбачає переорієнтацію системи обліку з минулого на майбутнє, створення на базі облікових даних інформаційної системи підтримки управлінських рішень, пов'язаних з плануванням та контролем діяльності підприємства;

2) з орієнтацією на управлінську інформаційну систему, що передбачає створення загальної системи управління, її впровадження, координацію функціонування інформаційної системи, оптимізацію інформаційних потоків;

3) концепція з орієнтацією на систему управління має два напрями:

– з акцентом на планування та контроль, передбачає інтеграцію та інструментальну підтримку системи управління, головним чином, функцій планування та контролю діяльності структурних підрозділів підприємства;

– з акцентом на координацію (з орієнтацією на систему управління в цілому), передбачає інтеграцію та інструментальну підтримку системи управління, але акцент ставиться на координацію, реагування та адаптацію до змінних внутрішніх та зовнішніх умов діяльності підприємства, з метою забезпечення досягнення поставлених цілей.

Загалом, на нашу думку, концепцію контролінгу можна представити за допомогою схеми, зображеної на рис. 1.

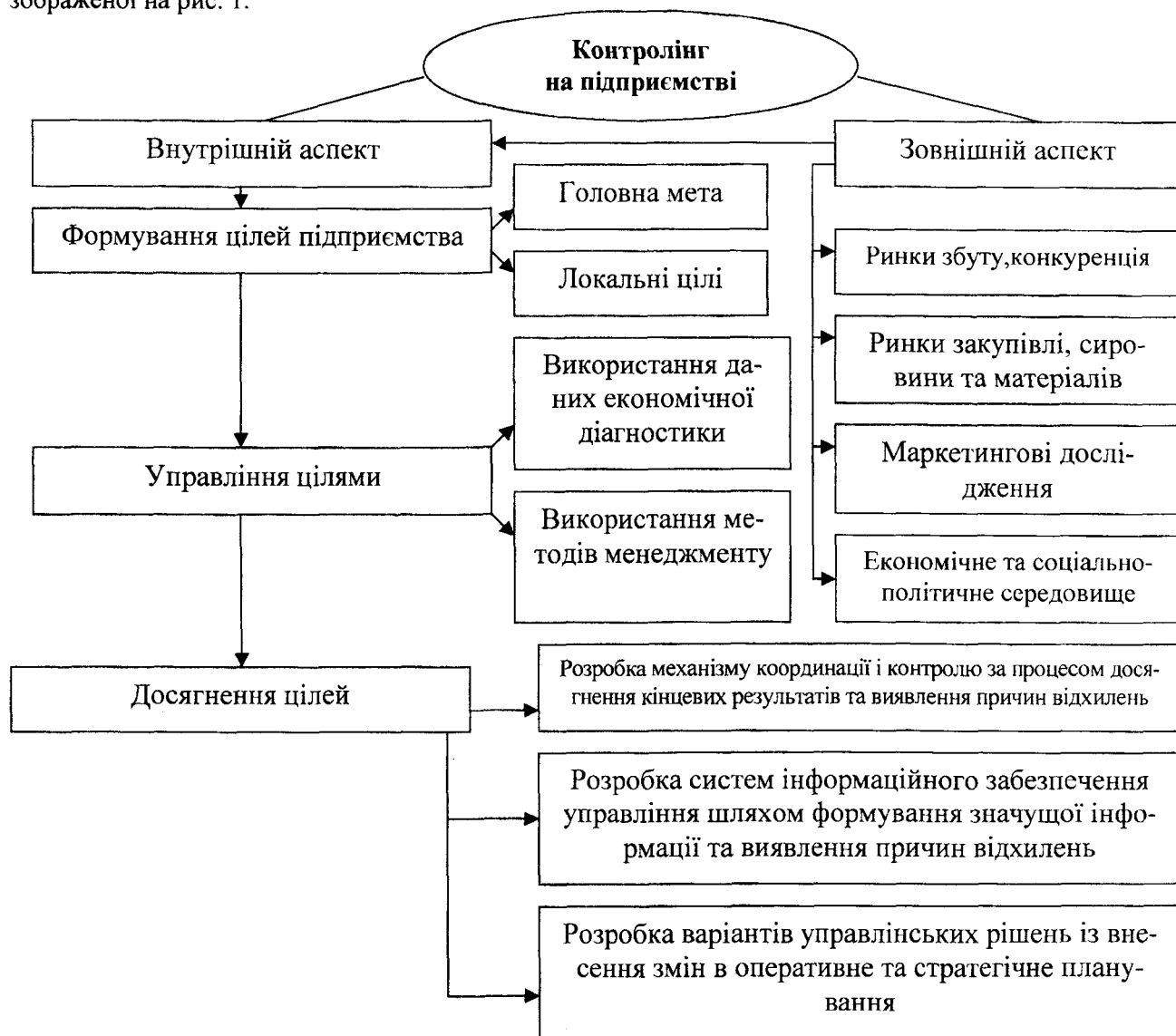


Рис. 1. Концепція контролінгу на підприємстві \*

\* Сформовано автором на основі літературних джерел [7, 8, 9]

Контролінг, як і будь-яке економічне явище, повинен функціонувати в управлінні підприємствами на основі певних принципів. Отже, важливий етап дослідження теоретичних засад контролінгу повинен бути присвяченим визначенню його принципів, які можна представити наступним чином:

- системність – охоплення контролінгом всіх аспектів, функціональних напрямків, організаційних підрозділів, функцій та механізму управління, що забезпечить формування комплексної картини функціонування підприємства;
- неперервність – функціонування контролінгу повинно здійснюватися на постійній основі, що унеможливить неврахування певних подій та факторів, які негативно позначаються на фінансово-господарській діяльності підприємства;
- цілеспрямованість – функціонування контролінгу в управлінні підприємством повинно бути спрямованим на досягнення визначеної системи цілей, що в свою чергу ґрунтуються на цілях підприємства, чим буде забезпечена максимальна ймовірність досягнення його місії та цілей;
- оперативність – оперативне реагування контролінгом на зміни ключових параметрів діяльності підприємства та вжиття адекватних заходів з його боку, чим забезпечуватиметься унеможливлення негативних проявів в діяльності підприємства;
- адаптивність – здатність служби контролінгу оперативно пристосовуватися до змін у зовнішньому і внутрішньому середовищі, чим забезпечуватиметься адекватність контролінгу реаліям господарювання;
- простота побудови та прозорість – діяльність контролінгу в управлінні підприємством повинна бути зрозумілою усім зацікавленим особам, чим забезпечуватиметься порозуміння між контролерами та менеджерами усіх рівнів;
- економічність – витрати на впровадження та функціонування служби контролінгу повинні бути виправдані завдяки додатковому економічному ефекту, що виникає внаслідок використання технології контролінгу;
- незалежність – служба контролінгу повинна бути незалежною від впливів менеджерів нижчого рівня, її діяльність повинна бути підконтрольною виключно власникам та вищому керівництву, чим забезпечуватиметься об'єктивність результатів діяльності контролінгу та неупередженість його висновків;
- регламентація – функціонування контролінгу повинно базуватися на визначених та належним чином затверджених внутрішньокорпоративних регламентах, чим забезпечуватиметься стандартизованість підходів до вирішення тих чи інших завдань, унеможливлуватиметься поява недоліків, викликаних застосуванням неадекватних заходів;
- саморозвиток – контролінг в управлінні підприємством повинен оперативно виявляти перспективні завдання, що виникатимуть перед ним на майбутніх етапах розвитку, удосконалювати або розробляти відповідні методи, інструменти та управлінські технології, чим забезпечуватиметься адекватність контролінгу майбутнім проблемам управління підприємством;
- автоматизація – всі процеси контролінгу повинні бути побудовані з урахуванням досягнень розвитку інформаційних систем та електронної обчислювальної техніки, чим забезпечуватиметься максимально ефективно виконання контролінгом його завдань та функцій [10].

Як видно з вищеперерахованих принципів та завдань контролінгу, це є досить складна управлінська система, але її впровадження та реалізація на підприємстві дає змогу швидко реагувати на зміни середовища та ухвалювати відповідні управлінські рішення за допомогою вчасно отриманої інформації.

**Висновок.** Концепція контролінгу дає змогу перевести управління підприємством на більш високий якісний рівень, тому доцільно організувати службу контролінгу як основного координатора діяльності різних служб і підрозділів підприємства, що сприятиме досягненню оперативних і стратегічних цілей та забезпеченню своєчасною оперативною інформацією, на підставі якої можливе ухвалення раціональних управлінських рішень з мінімальними витратами часу на їх прийняття.

#### **Література:**

1. Гребешкова О.М. Стратегічний контролінг в системі управління підприємством / О.М. Гребешкова, О.О. Кизенко // Проблеми економіки та управління: Вісник Національного університету «Львівська політехніка». – 2010. – № 683. – С.205-209.
2. Семенов Г. Контролінг, як база обґрунтування й прийняття управлінських рішень / Г. Семенов, Н. Таран // Вісник економічної науки України. – 2007. – №1. – С. 154-159.
3. Башкатова Ю.И. Контроллинг: Учебно-методический комплекс / Ю.И. Башкатова. – М.: Изд. центр ЕАОИ, 2009. – 104 с.

4. . . . . : . . . . . / . . . . .  
. A.A. , . . . . . . - . . . . .  
1997.-490 .
5. // . . . . . : . . . . . - 2008. - 17. - . 18-23. / . . . . . -
6. . . . . / Horvath & Partners; . . . . . [ . . . . . , . . . . . ; -  
. . . . . ] - 4- . - . . . . . , 2009. - 269 .
7. . . . . / . . . . . , . . . . . -  
. - . . . . . , 2002. - 208 .
8. . . . . : / . . . . . - 1997. - 146 .
9. . . . . / . . . . . , . . . . . //  
. - 2005. - 3. - С. 117-123.
10. // . . . . . - 2009. - 1. - . 428-431.

17.10.2011 .