

ЕКОНОМІЧНА СУТЬ КОНТРОЛІНГУ, ЙОГО МІСЦЕ В СИСТЕМІ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ

О. В. Прокопенко, д-р екон. наук, професор;

Л. Б. Криворучко, економіст,*

Сумський державний університет, м. Суми;

**ВАТ «Сумське НВО ім. М. В. Фрунзе», м. Суми*

У статті виконано аналіз існуючих визначень категорії контролінгу, за результатами якого уточнено дане поняття. Визначено місце контролінгу в системі управління підприємством як центральної підсистеми. Окреслено завдання, сфери застосування та об'єкти контролінгу.

***Ключові слова:** контролінг, управління підприємством, управлінське рішення.*

В статье выполнен анализ существующих определений категории контроллинга, по результатам которого уточнено данное понятие. Определено место контроллинга в системе управления предприятием как центральной подсистемы. Очерчены задания, сферы применения и объекты контроллинга.

***Ключевые слова:** контроллинг, управление предприятием, управленческое решение.*

ВСТУП

У ринкових умовах успішне впровадження діяльності самостійним підприємством неможливе без постійного моніторингу динаміки зовнішнього середовища, адаптації цілей діяльності, внутрішнього середовища підприємства. Науково-технічний прогрес, ускладнення технологій виробництва, невизначеність, динамічність розвитку зовнішнього середовища організації, ускладнення внутрішньої структури привели до збільшення обсягів інформації, що обробляється при підготовці управлінського рішення. За таких умов стає неможливим провадження ефективного управління без застосування контролінгу, який виконує роль посередника між керівником, що приймає управлінські рішення, та джерелами інформації, як внутрішніми, так і зовнішніми.

Успішне впровадження контролінгу в практику управління залежить від чіткого розуміння поняття «контролінг», його функцій та місця в системі управління.

Проблемою визначення сутності поняття контролінгу займалися західні вчені, такі, як Дайле А., Манн Р., Майер Е., пізніше цим питанням зацікавилися вчені пострадянських держав: Кармінський О. М., Фалько С. Г., Іванова Н. Ю. дослідили методологічні основи та прикладні аспекти розроблення і впровадження системи контролінгу в організаціях, а також розробили класифікацію існуючих напрямів контролінгу; Криворотько І. О., Івата В. В., Пушкар М. С., Пушкар Р. М., Воляник Г. М., Марушко Н. С. окреслили місце та роль контролінгу у системі управління підприємством; Папінко В. дослідив проблеми становлення та впровадження в діяльність підприємств України.

Незважаючи на численні публікації з проблематики контролінгу, в Україні і досі відсутнє чітке однозначне уявлення навіть про суть поняття «контролінг», на визначенні якого має ґрунтуватися методологія та розроблятися теоретико-методичні підходи до впровадження контролінгу у вітчизняну практику господарювання.

ПОСТАВЛЕННЯ ЗАВДАННЯ

Метою роботи є дослідження сучасних підходів до визначення поняття контролінгу та визначення його місця в системі управління підприємством. У рамках цієї мети поставлено такі завдання: визначити переваги та недоліки основних трактувань поняття контролінгу; за результатами їх аналізу сформулювати найбільш прийнятне його визначення, яке більш точно та повно окреслить місце контролінгу в системі управління, його задачі, сфери застосування, об'єкти та інструменти; визначити місце контролінгу в системі управління з урахуванням основних напрямів управління сучасним підприємством.

РЕЗУЛЬТАТИ

Запропоновані різними вченими визначення терміна «контролінг», можна групувати за типом використаного підходу: системного чи процесного. Дослідимо існуючі підходи до визначення даного терміна, визначивши їх недоліки та переваги.

Системний підхід

Автори: Пушкар М. С., Пушкар Р. М.

Визначення: контролінг – новий напрям в економічній науці, пов'язаний з формуванням інформаційних ресурсів для стратегічного управління розвитком підприємства.

Контролінг – окрема інформаційна підсистема підприємства для стратегічного управління на основі синтезу знань з менеджменту, маркетингу, фінансового й управлінського обліку, статистики, аналізу, контролю та прогнозування [1].

Переваги визначення: виділення контролінгу в окрему підсистему управління. Охоплення контролінгом інших управлінських підсистем.

Недоліки визначення: застосування контролінгу лише до управління цілим підприємством. Орієнтація лише на стратегічні цілі.

Автори: Кармінський А. М., Фалько С. Г.

Визначення: контролінг – філософія та образ мислення керівників, орієнтовані на ефективне використання ресурсів і розвиток підприємства у довгостроковій перспективі.

Кармінський А. М., Фалько С. Г. розрізняють філософський, функціональний, організаційний та науковий аспекти контролінгу.

З *філософської* точки зору, контролінг – образ мислення керівництва підприємства, сфокусований на оптимальному використанні ресурсів і на тривалому розвитку підприємства.

З *функціональної* точки зору, контролінг – система, яка, зокрема, служить для надання інформації, а також методичної та інструментальної підтримки керівництва підприємства.

З *організаційної* точки зору, контролінг – організаційна одиниця підприємства, яка виконує функції контролінгу, встановлені на конкретному підприємстві.

Як *наукова дисципліна* контролінг займається теорією вимірювання ресурсів, процесів і результатів виробничо-економічної діяльності.

Контролінг – нова концепція управління підприємством, функція підтримки управління підприємством, яка виконується контролерами [2].

Переваги визначення: виділення контролінгу в окрему систему, роз'яснення філософського, функціонального, організаційного та наукового аспектів контролінгу.

Недоліки визначення: не визначено методи, що використовує контролінг. Не зазначається взаємозв'язок контролінгу з іншими підсистемами управління. З визначення не випливає виконання

контролінгом функції адаптації системи управління до мінливих зовнішніх умов.

Автор: Калайтан Т. В.

Визначення: контролінг – сукупність методів і процедур із координації обліку, контролю, аналізу, планування з метою інформаційно-консультаційного забезпечення управлінських рішень [3].

Переваги визначення: взаємозв'язок усіх функцій управління.

Недоліки визначення: обмеженість функцій контролінгу лише формуванням методологічної бази.

Автор: Криворотько І. О.

Визначення: контролінг – це комплексна система управління підприємством, що містить в собі управлінський облік, облік і аналіз витрат з метою контролю за всіма статтями витрат, усіма підрозділами і складовими виробленої продукції або наданих послуг, а також їх планування [4].

Переваги визначення: комплексність, системність підходу.

Недоліки визначення: акцентування лише на витратах, залишаються без уваги доходи. До функцій контролінгу відносять і прийняття управлінських рішень. Застосування контролінгу лише до управління підприємством у цілому. З визначення не впливає виконання контролінгом функції адаптації системи управління до мінливих зовнішніх умов.

Автор: Івата В. В.

Визначення: контролінг – підсистема управління підприємством з метою надання підтримки та допомоги керівнику. Концепція управління підприємством, орієнтована на ефективне і довгострокове функціонування в сучасному економічному середовищі [5].

Переваги визначення: визначення контролінгу як підсистеми в системі управління.

Недоліки визначення: у визначенні не висвітлюються методи підтримання та допомоги керівнику. Застосування контролінгу лише до управління цілим підприємством.

Автори: Воляник Г. М., Марушко Н. С.

Визначення: контролінг – одна з найсучасніших і ефективних систем управління підприємством, відособлена система, економічна суть якої полягає у динамічному процесі перетворення та інтеграції існуючих методів обліку, аналізу, планування, контролю і координації в єдину систему отримання, оброблення інформації для прийняття на її основі управлінських рішень, а точніше в систему управління підприємством, орієнтовану на досягнення всіх завдань, що постають перед підприємством [6].

Переваги визначення: об'єднання існуючих методів управління. Орієнтація на конкретні цілі.

Недоліки визначення: до функцій контролінгу відносять і прийняття управлінських рішень. Застосування контролінгу лише до управління підприємством у цілому. З визначення не впливає виконання контролінгом функції адаптації системи управління до мінливих зовнішніх умов.

Автор: Папінко В.

Визначення: контролінг – система управління процесом досягнення кінцевої мети діяльності фірми, тобто одержання максимального для

даних умов прибутку [7].

Переваги визначення: орієнтація на конкретну мету.

Недоліки визначення: орієнтація лише на оперативні цілі, наприклад, у вигляді прибутку. До функцій контролінгу відносять і прийняття управлінських рішень. Застосування контролінгу лише до управління цілим підприємством. Не визначені методи управління, що використовуються в контролінгу.

Автори: Сухарева С. А., Петренко С. М.

Визначення: контролінг – 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 [8].

Переваги визначення: віднесення до функцій контролінгу синтезу елементів інших функцій управління. Орієнтація на стратегічні і оперативні цілі.

Недоліки визначення: обмеженість функцій контролінгу, застосування лише до управління підприємством у цілому.

Автор: Давидович І. Є.

Визначення: контролінг – система дослідження траєкторії стратегічного розвитку підприємства на підставі певної мети підприємства, відстеження тенденцій розвитку господарських процесів, явищ і результатів на основі планування, обліку, аналізу й контролю економічних показників, що забезпечує інформацією прийняття управлінських рішень [9].

Переваги визначення: Орієнтація на конкретні цілі, об'єднання результатів інших функцій управління.

Недоліки визначення: Функції контролінгу обмежуються лише спостереженням та збиранням інформації.

Автор: Варфоломеева К. О.

Визначення: контролінг є інформаційно-регулюючою системою менеджменту, до складу якої входить методична й інструментальна база, математико-аналітичний апарат моделювання й прогнозування для підтримки функцій менеджменту, оцінки ситуації й прийняття управлінських рішень, а також системою підтримки прийняття рішень, орієнтованої на сукупність можливостей підприємства й здатної адаптувати структуру системи управління підприємством до умов, що змінюються [10].

Переваги визначення: наявність особливої методичної та інструментальної бази в системі контролінгу, віднесення до функцій контролінгу адаптацію системи управління до мінливих умов.

Недоліки визначення: не конкретизовано функції контролінгу, застосування лише для підприємства в цілому.

Автор: Зоріна О. А.

Визначення: контролінг – це спеціальна саморегулююча система методів і інструментів, яка спрямована на функціональну підтримку менеджменту підприємства і включає інформаційне забезпечення, планування, координацію, контроль, аналіз і внутрішній консалтинг [11].

Переваги визначення: саморегульованість системи, об'єднання функцій управління.

Недоліки визначення: обмеженість функцій контролінгу формуванням методологічної бази.

Процесний підхід

Автори: фахівці Центру розвитку фінансового менеджменту (Міжнародного інституту бізнесу).

Визначення: контролінг – це нова концепція управління в рамках сучасного менеджменту, головна функція менеджменту, що будує взаємозв'язки між іншими окремими функціями – плануванням, координуванням, контролем, обліком та аналізом [12].

Переваги визначення: визначення контролінгу як центральної функції управління, що пов'язує інші функції між собою.

Недоліки визначення: до функцій контролінгу відносять і прийняття управлінських рішень. З визначення не впливає виконання контролінгом функції адаптації системи управління до мінливих зовнішніх умов.

Автори: Длі М. І., Михайлов С. О., Балябіна Г. О.

Визначення: контролінг – одна з функцій, що виконується в межах управління підприємством і полягає у підтримці управління через інформацію [13].

Переваги визначення: інформаційне навантаження функції контролінгу.

Недоліки визначення: з визначення не впливає виконання контролінгом функції адаптації системи управління до мінливих зовнішніх умов, не конкретизовано функції контролінгу, не висвітлюються методи здійснення інформаційної підтримки управління.

Аналіз наведених визначень контролінгу свідчить про відсутність однозначного тлумачення цього поняття. Більшість вчених використовують системний підхід при встановленні сутності контролінгу, інші – процесний, а окремі вчені розглядають контролінг лише як методологічну базу для прийняття управлінських рішень. Думки вчених не збігаються і у визначенні набору функцій, що виконує контролінг. Одні з них вважають контролінг системою управління, наділяючи його повноваженнями приймати управлінські рішення, інші – підсистемою системи управління, що виконує сервісні функції. Неоднакове ставлення вчених і до об'єкта застосування контролінгу. Більшість із них розглядає контролінг лише у застосуванні до підприємства в цілому. Залишається без уваги можливість його застосування на окремих управлінських ланках та для оперативного управління. Часто вчені, акцентуючи увагу на властивості контролінгу об'єднувати, пов'язувати інші функції управління між собою, забувають про таку важливу функцію контролінгу, як аналіз тенденцій змін зовнішнього середовища з метою адаптації системи управління до змінених умов функціонування з метою забезпечення ефективної діяльності підприємства.

Ми пропонуємо визначення контролінгу, яке, на наш погляд, найбільш точно та повно окреслює місце контролінгу в системі управління, його функції та мету застосування.

Контролінг – центральна підсистема системи управління підприємством або окремим процесом, яка пов'язує, координує, узгоджує, спрямовує, контролює діяльність усіх функціональних управлінських одиниць з метою адаптації їхньої діяльності до змінних зовнішніх умов, здійснює інформаційне забезпечення прийняття управлінських рішень, і умовою існування якої є відповідний образ мислення керівництва підприємством або процесом, який сфокусований на оптимальному використанні усіх видів ресурсів і на тривалому розвитку підприємства.

На рис. 1 схематично зображено наш погляд на систему управління

підприємством. Уся система управління поділена авторами на функціональні підсистеми, кількість та види яких можуть відрізнятися на різних підприємствах або організаціях залежно від специфіки діяльності. Контролінг представлено нами як певний прошарок, який з'єднує функціональні підсистеми управління із зоною прийняття рішення, беручи на себе функції систематичного збору, планування, аналізу інформації, а також розроблення альтернативних управлінських рішень. Функціональні підсистеми управління є джерелом вхідних даних для контролінгу і водночас споживачем його вихідних даних, тобто реалізується принцип зворотного зв'язку.

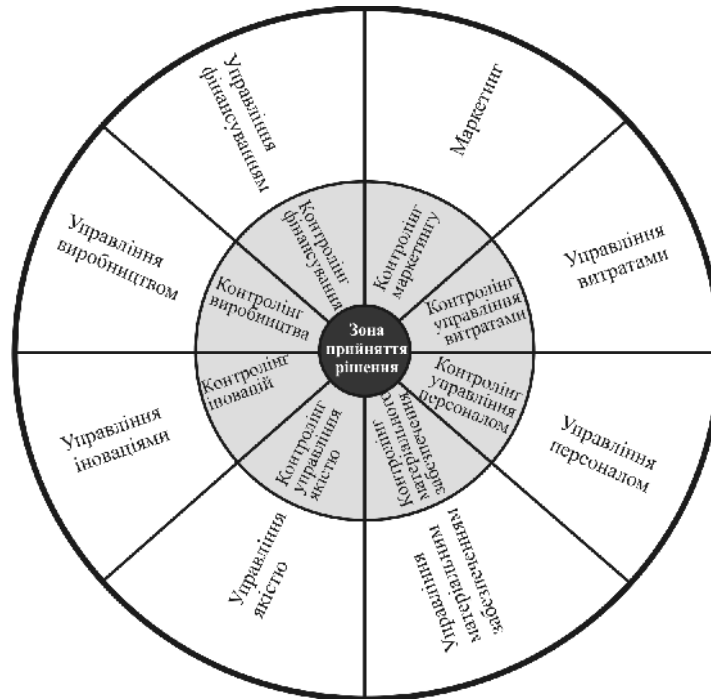


Рисунок 1 - Місце контролінгу в системі управління підприємством

На наш погляд, процедура проведення контролінгу має виконуватися у такій послідовності. На першому етапі проведення контролінгу має здійснюватися вибір оптимальних для даного підприємства методів аналізу інформації. На другому етапі має виконуватися збір інформації для розрахунку показників, аналіз яких слід виконати при застосуванні обраних методів. На третьому етапі має виконуватися порівняння фактичних показників з прийнятими нормативами, аналіз потенційного впливу відхилень на ймовірність досягнення мети діяльності підприємства або організації, причин відхилень, розроблення альтернативних управлінських рішень. На четвертому етапі оброблена інформація має повертатися функціональним підсистемам у вигляді рекомендацій щодо вибору альтернативних напрямів розвитку підприємства та очікуваних результатів їх впровадження.

Завдання контролінгу – моніторинг змін зовнішнього середовища; формування конкретних цілей для досягнення кінцевої мети діяльності; відображення цих цілей у системі збалансованих показників; визначення планових значень цих показників; контроль фактичних значень показників; аналіз та з'ясування причин відхилення фактичних значень показників від запланованих; розроблення управлінських рішень з

мінімізації відхилення. Причому, на наш погляд, до завдань контролінгу не входить прийняття управлінських рішень, його функції обмежуються всебічною підготовкою таких рішень, розробленням та обґрунтуванням його альтернативних варіантів.

Системи управління, підсистемою яких може бути контролінг, можуть бути як макроекономічними (управління промисловістю), так і мікроекономічними (управління підприємством), і зовсім дрібними (управління фінансуванням, забезпечення персоналом, виробництва, маркетингу і т.ін.). Відповідно до систем управління, підсистемою яких може бути контролінг, об'єкти контролінгу можуть бути теж як макроекономічними (надходження до держбюджету від машинобудування), мікроекономічними (прибуток підприємства) і навіть дрібними (витрати, збут, маркетинг, інновації тощо).

Сьогодні в Україні існує практика впровадження контролінгу далеко не в усі системи управління підприємства, але розвиток теорії контролінгу дещо активізує поширення сфер його застосування.

Основні споживачі результатів контролінгу – найвище керівництво, керівники і фахівці функціональних підрозділів підприємства.

Для розв'язання завдань контролінгу можуть використовуватися відомі інструменти, які, як правило, є універсальними і можуть застосовуватися у різних сферах. У такому випадку необхідно лише здійснити відбір серед їх розмаїття найбільш вдалих, економічно доцільних. Але якщо для вирішення поставленого завдання відомих інструментів виявиться недостатньо, то перед контролінгом може бути поставлено ще й завдання розроблення нових методик та інструментів.

ВИСНОВКИ

Таким чином, в Україні очевидна необхідність розвитку контролінгу і його впровадження в діяльність підприємства як самостійної складової системи управління, що є чинником підвищення рівня економічної ефективності комплексу напрямів діяльності підприємства. Визначення в даній роботі суті контролінгу та його місця у системі управління підприємством дозволяє у подальших дослідженнях перейти до формування оптимальних методичних підходів до здійснення контролінгу у вітчизняних підприємствах різних галузей та до вибору конкретних його інструментів, а у разі необхідності – до адаптації існуючого інструментарію контролінгу до сучасних умов української економіки.

SUMMARY

ECONOMIC SENSE OF CONTROLLING AND ITS PLACE IN THE MANAGEMENT SYSTEM OF AN ENTERPRISE

Prokopenko O. V., Kryvoruchko L. B.

In the article 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 principal subsystem. There were described the tasks, spheres of application and the objects of controlling.

Key words: *controlling, management of an enterprise, managerial decision.*

СПИСОК ЛІТЕРАТУРИ

1. Пушкар М. С. Контролінг – інформаційна підсистема стратегічного менеджменту / М. С. Пушкар, Р. М. Пушкар. – Тернопіль: Карт-бланш, 2004. – 370 с.
2. Карминский А. М. Контроллинг / А. М. Карминский, С. Г. Фалько. – М.: Финансы и статистика, 2006. – 171 с.
3. Калайтан Т. В. Проблеми термінології. – Режим доступу: http://www.nbuv.gov.ua/portal/Soc_Gum/Vlca/Ekon/2009_30/11.pdf.

4. Криворотько І. О. Контролінг у системі управління підприємством і прийняття управлінських рішень. – Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/portal/Soc_Gum/Dtr_ep/2009_7/files/EC709_26.pdf
5. Івата В. В. Контролінг у системі управління підприємством / В. В. Івата // Проблеми системного підходу в економіці. – 2009. – №3. – Режим доступу: http://www.nbuv.gov.ua/e-journals/PSPE/2009_3/Ivata_309.htm
6. Воляник Г. М. Контролінг у системі управління підприємством / Г. М. Воляник, Н. С. Марушко // Науковий вісник НЛТУ України. – 2009. – Вип. 19.4. – С.151–155.
7. Папінко В. Розвиток контролінгу як об'єктивна необхідність вдосконалення управління / В. Папінко // Наукові записки. – 2006. – Вип. 15. – Режим доступу: http://www.library.tane.edu.ua/images/nauk_vydannya/XV3ZmQ.pdf
8. Сухарева Л. А. Контролінг – основа управління бизнесом / Л. А. Сухарева, С.Н. Петренко. - К.: Эльга, Ника-Центр, 2002. – 208 с.
9. Давидович І. Є. Контролінг / І. Є. Давидович. – К. : Центр навчальної літератури, 2008. – 17 с.
10. Варфоломеева К. О. Сутність і значення інформаційного потенціалу контролінгу в системі управління підприємством / К. О. Варфоломеева // Вісник ЖДТУ. – 2010. – № 3 (53). – Режим доступу: http://www.nbuv.gov.ua/portal/Soc_gum/Vzhdtu_econ/2010_3_3/7.pdf
11. Зоріна О. А. Місце контролінгу в системі управління підприємством / О. А. Зоріна // Науковий вісник Національного університету ДПС України (економіка, право). – 2010. – № 2 (49). – С.59–66.
12. <http://www.iib.com.ua/default.asp?cid=156&lang=1>
13. Дли М. И. Контролінг процесов енергосбереження на регіональному рівні / М. И. Дли, С. А. Михайлов, А. А. Балябіна // Контролінг. – 2010. – № 2 (35). – С.74–79.

Надійшла до редакції 28 березня 2011 р.