

організацій успішно переходять на управління бізнес-процесами. Процесний підхід розглядає управління не як серію розрізнених дій, а як єдиний процес дії на організацію і персонал внаслідок прийняття необхідних управлінських рішень. Таким чином, у статті визначено основні переваги процесного підходу при управлінні персоналом та можливості, які отримує підприємство з впровадженням процесного підходу до управління персоналом, серед яких забезпечення конкурентних переваг на ринку праці та оптимізація системи управління персоналом. Визначено основні етапи планування бізнес-процесу «Розробка стратегії управління персоналом».

СПИСОК ЛІТЕРАТУРИ

1. Безгін К.С. Порівняльний аналіз процесного та функціонального підходів до управління підприємством [Текст] / К.С. Безгін, І.В. Гришина // Вісник економічної науки України. – 2009. – № 2. – С. 3.

2. Верба В. А. Розвиток компанії на принципах процесного управління [Текст] / В. А. Верба // Стратегія розвитку України (економіка, соціологія, право): Наук. журнал. – Вип. 1-2. – 2008. – С. 517-526.

3. Давиденко М.В. Бизнес-планирование как инструмент формирования эффективной стратегии управления персоналом [Текст] // Экономика. Управление. Культура. – 2007. – Вып. 14. – С. 118-122.

4. Даниленко О.А. Обгрунтування процесного підходу до управління персоналом організації [Електронний ресурс] / О.А. Даниленко. – Режим доступу до статті: ir.kneu.edu.ua:8080.

5. Михайлин Д.О. Проблемы выбора варианта использования процессного подхода [Текст] / Д.О. Михайлин // Вестник ИНЖЭКОНа. Сер. Экономика. – 2008 – Вып.3(22). – С. 54-58.

6. Репин В.В. Процессный подход к управлению. Моделирование бизнес-процессов [Текст] / В.В. Репин, — М.: РИА «Стандарты и качество», 2004. — 408 с.

7. Собакарева А.В. Процессный подход и мероприятия по устранению проблем его внедрения на российских предприятиях [Текст] / А.В. Собакарева // Вестник МГТУ. – 2008, Т. 11. – №2. – С. 279-283.

8. Томаля Т.С. Эффективность бизнес-процесів підприємства як чинник зростання його вартості / Т.С. Томаля // Актуальні проблеми економіки. – 2007. – №5. – 5(71) – С. 139-147.

Експерт редакційної колегії к.е.н., доцент УкрДАЗТ Зубенко В.О.

УДК 330.352.3:65.012

КОНТРОЛІНГ В УПРАВЛІННІ ПРОМИСЛОВИМ ПІДПРИЄМСТВОМ: КОНЦЕПТУАЛЬНІ ЗАСАДИ

Кузьминчук Н. В., д.е.н, доцент (НТУ «ХПИ»)

В статті проаналізовано наукові підходи до визначення поняття «контролінг», зроблено висновок щодо його змістовних складових. Окреслені причини обмеженого застосування контролінгу у вітчизняній практиці. Розглянуто етапи еволюції концепцій контролінгу, які відображають зміну сутнісного розуміння цього поняття та його ролі в управлінні підприємством, проаналізовано найбільш сучасні із них, що в цілому має сприяти більш ефективному застосуванню контролінгового інструментарію на вітчизняних підприємствах, його адаптації до існуючих економічних умов.

Ключові слова: контролінг, інформаційно-аналітичне забезпечення, підприємство, управління, концепція, еволюція.

КОНТРОЛІНГ В УПРАВЛЕННІ ПРОМЫШЛЕННЫМ ПРЕДПРИЯТИЕМ: КОНЦЕПТУАЛЬНЫЕ ОСНОВЫ

Кузьминчук Н. В., д.э.н., доцент (НТУ «ХПИ»)

В статье проанализированы подходы к определению понятия «контроллинг», сделан вывод о его содержательных составляющих. Обозначены причины ограниченного применения контроллинга в отечественной практике. Рассмотрены этапы эволюции концепций контроллинга, которые отражают изменение сущностного понимания этого понятия и его роли в управлении предприятием, проанализированы наиболее современные из

них, что в целом должно способствовать более эффективному применению инструментария контроллинга на отечественных предприятиях, его адаптации к существующим экономическим условиям.

Ключевые слова: контроллинг, информационно-аналитическое обеспечение, предприятие, управление, концепция, эволюция.

CONTROLLING IN THE MANAGEMENT OF INDUSTRIAL ENTERPRISES: CONCEPTUAL BASES

Kuzmynchuk N. V., PhD (National Technical University "Kharkov Polytechnical Institute")

In the article the approaches to the definition of "controlling" are analyzed, its substantive components are indicated. Reasons for limited using of controlling in domestic practice are designated. The stages of evolution of the concepts of controlling, which reflect the change in intrinsic understanding of this definition and its role in enterprise management, are considered, the most modern of them are analyzed, that the whole should contribute to a more effective using of controlling tools for domestic enterprises, its adaptation to the existing economic conditions.

Keywords: controlling, information and analytical support, enterprise, management, concept, evolution.

Постановка проблеми та її зв'язок із науковими чи практичними завданнями. В умовах нестабільності зовнішнього середовища, внутрішніх протиріч, що виникають в процесі функціонування вітчизняних підприємств, системі управління необхідно оперативно реагувати та постійно адаптуватися до мінливих умов зовнішнього світу. В цьому контексті особливого значення набуває вміння менеджменту підприємства правильно оцінювати проблемні ситуації в режимі реального часу та приймати виважені управлінські рішення, що, в свою чергу, потребує створення відповідної інформаційної бази. Одним із способів формування такої інформаційної бази є побудова на підприємстві системи контролінгу, до основних завдань якої науковці [23, с. 8] узагальнено відносять: отримання даних, їх обробка і трансформація в інформацію для управління та прийняття рішень. Тобто підприємство потребує створення особливої інформаційно-аналітичної підсистеми управління, якою є система контролінгу. Зазначимо, що розробка та впровадження сучасних механізмів управління промисловими підприємствами повністю відповідає Концепції Загальнодержавної цільової економічної програми розвитку промисловості на період до 2020 року [15]. За таких умов дослідження сутності та концептуальних засад застосування контролінгу в управлінні підприємством набуває особливої актуальності.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Питанням теорії і практики застосування контролінгу в управлінні підприємством присвячені роботи багатьох зарубіжних і вітчизняних науковців, зокрема: М. Аксентюк [1], О. Амосова [2], О. Гудзинського [6], А. Дайле [7], Р. Долинської [8], П. Єгорова [10], А. Кармінського [12], Е. Майера [17], Р. Манна [18], В. Прохорової [22], М. Пушкаря [23], Д. Хана [26], П. Хорвата [16] та ін., в яких

розглянуто сутність, функції та завдання контролінгу, його інструментарій.

Незважаючи на значну кількість наукових робіт, питання визначення, аналізу та систематизації основних концепцій контролінгу **залишається недостатньо опрацьованим**, що ускладнює адаптацію існуючого контролінгового інструментарію до умов функціонування вітчизняних підприємств та формування ефективного інформаційно-аналітичного забезпечення прийняття управлінських рішень. У зв'язку з цим **метою статті** є аналіз та систематизація існуючих концептуальних підходів до розуміння сутності контролінгу та його застосування в управлінні підприємством.

Основні результати дослідження. Виникнення і еволюція контролінгу як інструменту управління безпосередньо пов'язані із розвитком і ускладненням ринкових відносин. На цьому, зокрема, наголошує Буреніна Н.Б [4, с. 167 - 168]. В свою чергу, М. Пушкар до причин, що обумовили розвиток контролінгу відносить наступні [23, с. 8]: зміна технологій, диференціація, диверсифікація, інтернаціоналізація компаній; збільшення числа змінних, на основі яких приймаються рішення; ускладнення середовища, в якому функціонує підприємство; ускладнення обсягу та предметного змісту інформації, необхідної для управління; ускладнення комунікацій та циклу прийняття рішень.

Поняття «контролінг» походить від англійського дієслова «to control», яке має різні значення. В економічному значенні воно означає управління і регулювання господарською і фінансовою діяльністю підприємства. Контролінг можна віднести до числа найбільш перспективних напрямків в сфері функціонального, інституціонального та інструментального забезпечення системи управління підприємством, він синтезує в собі

управлінський облік, планування, контроль та сутність. Наукові підходи до визначення цього аналізу. поняття наведено в табл. 1.

Зазначимо, що навіть серед зарубіжних науковців немає єдиного погляду на його

Таблиця 1

Аналіз існуючих підходів до визначення поняття «контролінг»

Автор, джерело	Визначення поняття «контролінг» (від англ. «control» - керувати, контролювати)	Ключові характеристики поняття
1	2	3
Григораш І.О. [5, с. 5]	Технологія системного управління діяльністю підприємства, що інтегрує, координує та спрямовує діяльність усіх його структурних підрозділів на досягнення встановлених цілей шляхом моніторингу показників діяльності та надання інформаційно-аналітичної підтримки менеджменту з метою забезпечення ефективного функціонування підприємства в довгостроковій перспективі.	Технологія системного управління
Амосов О.Ю. [2, с. 83]	Являє собою інтегровану інформаційно-функціональну систему, що спрямована на досягнення кількісних та якісних цілей підприємства за допомогою використання специфічних технологій та інструментарію управління підприємством.	Інтегрована інформаційно-функціональна система
Цигилик І.І. [27, с. 119]	Система, яка орієнтована на майбутній розвиток підприємства чи регіону в цілому. Система спостереження та вивчення поведінки внутрішнього економічного механізму відповідного підприємства і розроблення шляхів для досягнення мети, яку воно ставить перед собою.	Система спостереження та вивчення
Чобіток В.І. [29, с. 162]	Відособлена система ефективного управління, пов'язана із спостереженням, аналізуванням, плануванням, саморегулюванням, удосконаленням діяльності підприємства.	Відособлена система управління
Зоріна О.А. [11, с. 60]	Спеціальна саморегулююча система методів і інструментів, яка спрямована на функціональну підтримку менеджменту підприємства і включає інформаційне забезпечення, планування, координацію, контроль, аналіз і внутрішній консалтинг.	Система методів і інструментів підтримки менеджменту
Майєр Е. [17, с. 18]	Керівна концепція ефективного управління фірмою і забезпечення її довгострокового існування.	Концепція управління
Хорват П. [16, с. 17]	Управління прибутком. Функція, організована в підтримку керівництву.	Функція
Манн Р. [18, с. 13]	Управління майбутнім для забезпечення тривалого функціонування підприємства і його структурних одиниць	Управління майбутнім
Хан Д. [26, с. 33]	Система інтегрованого інформаційного забезпечення, планування і контролю діяльності підприємства.	Система забезпечення діяльності підприємства
Хан Д. [26, с. 113]	Елемент управління соціальною системою, який виконує свою головну функцію підтримки керівництва в процесі вирішення ним загальної задачі координації системи управління з упором насамперед на завдання планування, контролю, інформування.	Елемент управління
Пушкар М.С., Пушкар Р.М. [23, с. 12]	Концепція ефективного управління економічним об'єктом з метою забезпечення його сталого і тривалого існування в постійно змінюваному середовищі.	Концепція управління

Узагальнюючи наведені визначення, можна виділити такі основні ключові характеристики поняття «контролінг»: контролінг як технологія управління [5], як інтегрована система [2], як концепція управління [16, 23], система підтримки менеджменту [11]. Проведений аналіз дає підстави погодитися з твердженням ряду науковців [11, с. 60], що

поняття «контролінг» поєднує в собі дві складові: контролінг як філософія і спосіб мислення керівників, орієнтованих на ефективне використання ресурсів і розвиток підприємства в довгостроковій перспективі, та контролінг як орієнтована на досягнення цілей інтегрована система інформаційно-аналітичної і методичної підтримки керівників у процесі планування, контролю, аналізу й ухвалення управлінських рішень у всіх функціональних сферах діяльності підприємства.

У різних країнах розвиток контролінгу відбувався нерівномірно, тому існують різні концепції контролінгу, відповідні різним етапам його розвитку і різним економічним школам. У вітчизняній практиці контролінг в його сучасному розумінні є науковим напрямом, що тільки зароджується, тому досвід застосування контролінгу на вітчизняних підприємствах є доволі обмеженим. На думку автора, причин цього може бути декілька. Зокрема, концепція контролінгу сприймається менеджментом підприємств доволі інертно через недостатність кваліфікованих кадрів та відповідного науково-

методичного забезпечення. І навіть на підприємствах, де є така служба, у більшості випадків вона лише виконує завдання з бюджетування та контролю за відхиленням фактичних показників від запланованих.

Концепції контролінгу досліджувалися багатьма науковцями, серед яких слід відзначити Г. Піч та Е. Шерм, на думку яких, під концепцією контролінгу слід розуміти сукупність думок про його функціональне розмежування, інституційне оформлення і інструментальне озброєння в контексті цілей підприємства, релевантних контролінгу, і цілей контролінгу, що випливають з цілей підприємства [21, с. 104]. Дослідниками було виділено три групи концепцій контролінгу, які були пов'язані з його функціональним наповненням та інституційним уявленням: концепції, орієнтовані на бухгалтерський облік, інформацію та координацію. Змістова сутність кожної групи концепцій контролінгу представлено на рис. 1 (узагальнено автором з джерел [19, 21]).

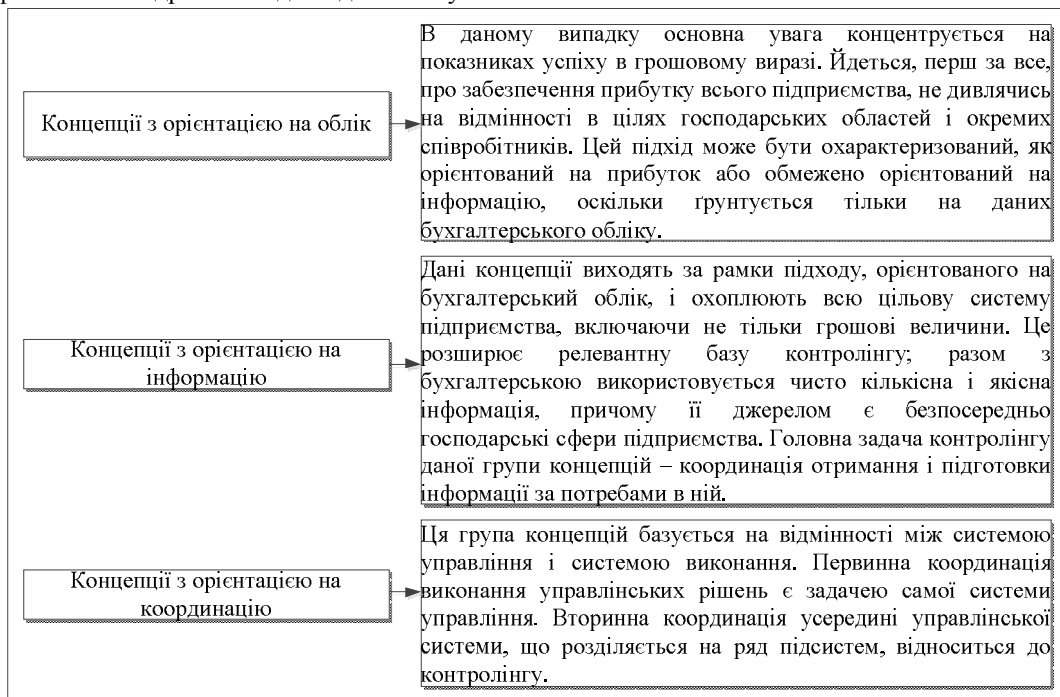


Рис. 1. Групування концепцій контролінгу за Г. Піч та Е. Шерм

Аналіз наукових досліджень [2, 4, 6 – 8, 11, 13, 16 – 20, 22– 23, 26] дозволяє виділити шість етапів в еволюції концепцій контролінгу (рис. 2): управлінський облік (початок 30-х рр. XX ст.), управлінська інформаційна система (70-і рр. XX ст.), планування та контроль (середина 80-х рр. XX ст.), координація (кінець 1980-х рр.),

управління управлінням (90-ті рр. XX ст.), координація процесу прийняття рішень та оптимізація інтересів зацікавлених сторін – стейкхолдерів (XXI ст.). Сутність та представники кожної з названих концепцій представлено на рис. 2.

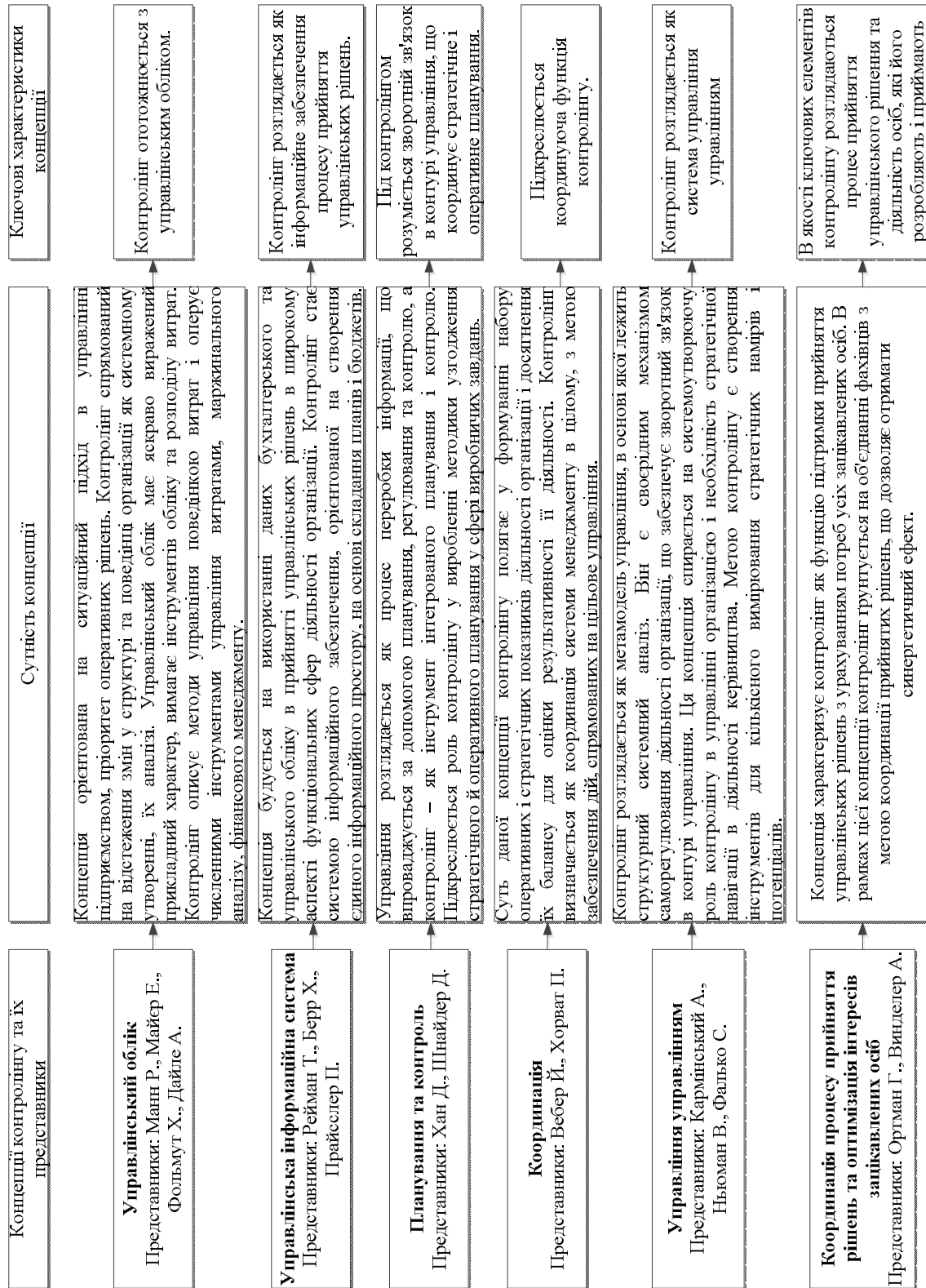


Рис. 2. Етапи еволюції концепції контролінгу

З означеного переліку концепцій найбільш сучасною є остання – координація процесу прийняття рішень та оптимізація інтересів зацікавлених сторін (стейкхолдерів). В межах даної концепції контролінг ототожнюється з функцією управління, а, пізніше, з інтегрованою інформаційно-функціональною підсистемою управління. Ключовими її елементами є процес прийняття управлінського рішення та діяльність осіб, які його розробляють та приймають.

Теорія стейкхолдерів або теорія зацікавлених сторін (англ. Stakeholder concept, stakeholder theory) – одне з теоретичних напрямків у менеджменті, що формує і пояснює стратегію розвитку фірми з точки зору врахування інтересів так званих стейкхолдерів (зацікавлених сторін). Ця теорія стверджує, що при досягненні цілей діяльності організації слід брати до уваги різноманітні інтереси різних зацікавлених сторін (стейкхолдерів), які будуть представляти якийсь тип неформальної коаліції. Між ними також можуть існувати різні відносини, які не завжди носять характер співробітництва, співпадіння інтересів, а можуть бути і конкурентними. Однак усіх стейкхолдерів можна розглядати як єдине суперечливе ціле, рівнодіюча інтересів частин якого визначатиме траєкторію розвитку організації. Таке ціле отримало назву «коаліція впливу».

В цілому аналіз існуючих концепцій контролінгу показує, що вони визначаються пануючою у певний момент часу економічною парадигмою, розвиваються по мірі виникнення нових цільових установок економічної діяльності і гнучко реагують на сучасні тенденції в теорії і практиці управління. Цілком слушно зазначають науковці [19, с. 129], що сучасні концепції розвиваються в декількох напрямках, охоплюючи позиціонування контролінгу в системі менеджменту, розвиток його методичної бази, інструментальних, процесуальних та інституційних аспектів, і цільову спрямованість функціонування як самого підприємства, так і системи управління ним.

Висновки. Таким чином, в статті проаналізовані наукові підходи до визначення поняття «контролінг», зроблено висновок щодо його змістовних складових. Також розглянуто етапи еволюції концепцій контролінгу, які відображають зміну сутнісного розуміння цього поняття та його ролі в управлінні підприємством, що має сприяти адаптації контролінгового інструментарію до умов функціонування вітчизняних підприємств. Перспективним напрямом подальших досліджень вважаємо формування механізму управління вітчизняними підприємствами на засадах контролінгу.

СПИСОК ЛІТЕРАТУРИ

1. Аксентюк М. М. Формування адаптивної системи контролінгу в менеджменті аграрних підприємств: автореф. дис. на здобуття наукового ступеня к.е.н. за спеціальністю 08.00.04 / М. М. Аксентюк. – Київ, 2008. – 21 с.
2. Амосов О. Ю. Контролінгові механізми в системі управління підприємством / О. Ю. Амосов // Економіка та управління. – 2012. – №1. – С. 82-86.
3. Борисенко І. Л. Методика аналізу результативності бизнес-процесів при формуванні системи контролінга на інноваційному підприємстві / І.Л. Борисенко, Н.Н. Кудрявцева // ІнВестРегион. – 2009. – №1. – С. 8-13.
4. Буреніна Н.Б. Концепція контролінгу в умовах глобалізації економічних процесів / Н.Б. Буреніна // Механізм регулювання економіки. – 2008. – №3. – Т.1. – С. 167-172.
5. Григораш І. О. Формування та розвиток системи управління підприємством на засадах контролінгу: автореф. дис. на здобуття наукового ступеня к.е.н. за спеціальністю 08.00.04 / І. О. Григораш. – Київ, 2012. – 21 с.
6. Гудзинський О.Д. Контролінг в системі менеджменту / О.Д. Гудзинський, М.М. Аксентюк, О.М. Деменіна. – К.: ІПК ДСЗУ, 2009. – 225 с.
7. Дайле А. Практика контролінга: Пер. с нем. / Под ред. и с предисл. М.Л. Лукашевича, Е.Н. Тихоненковой. – М.: Финансы и статистика, 2001. – 336 с.
8. Долинская Р.Г. Контролинг в действии: Учебное пособие / Р.Г. Долинская, В.А. Мищенко. – Х.: ИД «ИНЖЕК», 2008. – 472 с.
9. Дякон Л. Л. Діагностика ефективності контролінгу бізнес-процесів підприємства / Л.Л. Дякон // Бізнес Інформ. – 2012. – №8. – С. 188-192.
10. Егоров П.В. Синтез механизмов управления инновационным развитием промышленности Украины: Монография / Егоров П.В., Шакура О.А. – Донецк: ООО «Юго-Восток, ЛТД», 2009. – 168 с.
11. Зоріна О.А. Місце контролінгу в системі управління підприємством / О.А. Зоріна // Науковий вісник Національного університету ДПС України. – 2010. – №2. – С. 59 – 66.
12. Карминский А. М. Контролинг: Учебник / А. М. Карминский, С. Г. Фалько, А. А. Жевага, Н. Ю. Иванова; под ред. Л.М. Карминского, С. Г. Фалько. - М.: Финансы и статистика, 2006. - 336 с.
13. Ковалев С.В. Оценка эффективности управления на основе контроллинга: позитивные и негативные аспекты / С.В. Ковалев // Финансовый простір. – 2011. – №1. – С. 67-78.
14. Контролинг – від теорії до реалізації на практиці: Монографія / В.В. Прохорова, Л.С. Мартюшева, Н.Ю. Петрусевич, Ю.В. Прохорова. – Х.: ВД «ІНЖЕК», 2006. – 200 с.

Експерт редакційної колегії к.е.н., доцент УкрДАЗТ Боровик Ю.Т.