
Ключевые слова: факторы состояния рынка перевозок водным транспортом, мотивационный потенциал персонала, мероприятия развития трудовых мотивов.

Rukas-Pasichnyuk V., Nikitin Y.

EXTERNAL FACTORS AFFECTING MOTIVATION OF STAFF OF WATER TRANSPORT ENTERPRISES IN UKRAINE

Formation of stable motives for efficient work of water transport personnel is affected by several factors. The article describes the trends of factors available at water transportation market of Ukraine influencing the motivational potential of personnel working in this field of industry.

Keywords: factors of waterway transport market, motivation of staff, measures of labor motives.

УДК 65.012.7

Саханчук М.С.

ДЕФІНІЦІЯ ПОНЯТТЯ «КОНТРОЛІНГ» З ТОЧКИ ЗОРУ СИСТЕМНОГО ПІДХОДУ

Проаналізовано неповноту дефініції контролінгу як системи засобів управління підприємством. Розроблено визначення контролінгу, яке враховує ключові особливості системного підходу.

Ключові слова: контролінг, система, комплекс елементів, системний підхід, управління.

Постановка проблеми. З розвитком електронних обчислювальних машин виникла можливість використання системного підходу в управлінні господарюючими суб'єктами. Сучасні комп'ютери забезпечують можливість збирання, передачі, обробки, зберігання та доступу до величезних масивів показників стосовно діяльності підприємства. Окрім технічного забезпечення, необхідно відзначити важливість і програмного забезпечення, а саме інформаційних систем управління підприємствами та систем управління базами даних.

Значення використання системного підходу в управлінні підприємствами сконцентроване в усесторонньому, повному охопленні всіх розділів та напрямів діяльності підприємства, а також отриманні результату якісно і/або кількісно досконалішого, ніж сума відповідних властивостей, необхідних для його досягнення, вхідних ресурсів.

З поглибленням світової економічної кризи все більша кількість українських підприємств використовують у своїй практиці сучасні концепції управління. Однією з них є контролінг. Використання контролінгу в управлінні підприємством можливе як в окремих напрямках його діяльності, так і системно, з метою ефективного управління всіма підрозділами підприємства.

У процесі вивчення практичної і теоретичної літератури з проблематики контролінгу було виявлено, що визначення поняття «контролінг» з точки зору системного підходу не достатньо відображає сутність цього підходу як до побудови контролінгу, так і його використання в управлінні підприємством. З точки зору системного підходу, жодне з розглянутих в даній публікації визначень не є повним і не характеризує поняття контролінгу в достатній мірі.

Важливість розглянутого питання полягає у фундаментальному значенні досконалої дефініції поняття «контролінг» для правильного осмислення та успішного впровадження і використання системи контролінгу на підприємстві.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Визначення поняття контролінгу наводили в своїх друкованих працях наступні українські вчені: Терещенко О.О.[1], Чумаченко М. Г.[2,

3], Давидович І.Є., Тарасюк М. В. [4]. Серед закордонних вчених варто звернути увагу на праці наступних авторів: Кармінский А. М., Фалько С. Г., Данілочкіна Н. Г., Хільмар Й. Фольмут [5 с. 11-12], Альбрехт Дайле.

Мета статті. Розробити найбільш актуальне визначення поняття «контролінг» з урахуванням особливостей підходу до контролінгу на підприємстві, як до функціонуючої системи.

Виклад основного матеріалу. Варто звернути увагу на поширене ототожнення контролінгу з управлінським обліком, що також вказує на необхідність чіткішого тлумачення поняття контролінгу.

У книзі «Контроллинг как инструмент управления предприятием» стверджується, що асоціювання поняття контролінгу з поняттям управлінського обліку, не зовсім вірно: основне завдання управлінського обліку – надання релевантної інформації для управлінських рішень; функції контролінгу ширші, вони містять у собі не тільки управлінський облік, але й планування, контроль, координацію, а також вироблення рекомендацій для прийняття управлінських рішень [6 ст. 44].

Давидович І. Є. у своєму навчальному посібнику «контролінг» також стверджує, що завдання контролінгу значно більші за обсягом від завдань управлінського обліку, який входить у систему контролінгу як одна з його складових. Науковець заперечує поширене ототожнення контролінгу в Німеччині та управлінського обліку у США, Великобританії. Зокрема на німецьких підприємствах виділяють фінансовий, виробничий облік та контролінг. [7 ст. 9]

Недоцільно прирівнювати контролінг до управлінського обліку. Управлінський облік є вихідним елементом системи контролінгу, оскільки забезпечує службу контролінгу вичерпною, достовірною та необхідною інформацією щодо витрат на виробництво і калькулювання собівартості продукції на всіх стадіях виробничого процесу, що дає змогу здійснювати підготовку виважених управлінських рішень на підставі такої інформації. [7] Ототожнення контролінгу з управлінським обліком обмежує значення і функціональність першого. Контролінг є ширшим поняттям, ніж управлінський облік.

Чумаченко М. Г. в одній зі своїх праць [2] стверджує, що автори праць з контролінгу у ФРН та контролерства у США розглядають контролінг як систему управління підприємством, яка забезпечує визначення цілей та стратегії управління, стратегічне та оперативне планування, облік і контроль результатів діяльності та прийняття відповідних управлінських рішень. Автори праць з контролінгу в Україні та Росії, згідно з думкою вищевказаного автора, розглядають контролінг як інформаційну приставку у формі відділу контролінгу для збору інформації у підрозділах підприємства, її обробки та надання керівництву.

У працях провідних вчених у галузі контролінгу [5, 7–10] було обґрунтовано всебічне повне охоплення управлінської діяльності на підприємствах концепцією контролінгу. В практиці контролінгу з однаковою ефективністю використовуються інструменти оперативного і стратегічного управління. Зважаючи на це, слід підсумувати, що контролінг – це певна сукупність інструментів, методів і технологій для підтримки управління компанією. З метою конкретизації визначення контролінгу, слід визначити природу, якісні та кількісні характеристики цієї сукупності.

Одним з перших, необхідно визначити природу сукупності елементів у складі контролінгу, точніше, чи є контролінг комплексом елементів чи системою.

В економічній науці поширеним є наступне трактування комплексу – (від лат. complexus – зв'язок, об'єднання) сукупність об'єктів, предметів, явищ, дій, які тісно пов'язані і взаємодіють між собою, і формують цілісність [11]. А система визначається як комплекс елементів та їх властивостей, взаємодія між якими породжує нову цілісність. Уточнюється [11], що система є сукупністю об'єктів і процесів, взаємопов'язаних і взаємодіючих між собою, що утворюють єдине ціле, яке характеризується такими властивостями, які відсутні у окремо взятих її складових елементів. Визначення системи і системного підходу також

наведено у філософському словнику [12]: «Система, системний підхід – у філософії і науці – зовнішнє або внутрішнє впорядкування сукупності знань, а також метод аналізу об'єктів як цілісних утворень».

Виокремлюються наступні розуміння поняття «система» [13]:

- «інженерне» розуміння системи як взаємозв'язаного набору елементів та способів їх з'єднання, які слугують певній меті;
- у «контрукторському» розумінні «система» подається як проектування та створення певного комплексу методів і засобів, які дослідник або розробник застосовує для досягнення певної мети, для виконання свого завдання;
- в науково-дослідницькому трактуванні «система» уявляється як загальна методологія дослідження процесів і явищ, що відносяться до певної галузі людських знань;
- у теоретико-пізнавальному аспекті «система» розуміється як спосіб мислення.

В одному з інформаційних джерел [14] присутній аналіз визначень сутності поняття «контролінг» згідно системного підходу:

- 1) внутрішньо фірмова система інтегрованого інформаційного забезпечення планування та контролю;
- 2) система або складова частина управління, яка забезпечує підприємство необхідною оперативною та стратегічною інформацією про внутрішнє та зовнішнє середовище, яка його очолює, сприяє його розвитку, виживанню в умовах гострої конкурентної боротьби і досягненню поставленої ним мети;
- 3) система забезпечення здатності підприємства до виживання у двох аспектах: короткостроковому – оптимізація прибутку і в довгостроковому – збереження і підтримка гармонійних відносин і взаємозв'язків даного підприємства з навколишніми сферами: природною, соціальною, господарською;
- 4) система регулювання витрат і результатів діяльності, що допомагає досягти цілі підприємства, які дозволяють уникнути несподіванок та своєчасно вжити заходів, коли економіці підприємства загрожує небезпека;
- 5) система, яка являє собою синтез елементів обліку, аналізу, контролю, планування;
- 6) система забезпечення існування підприємства на етапах стратегічного та тактичного управління;
- 7) відособлена система управлінського обліку, що враховує особливості організації та пристосована до інформаційних запитів менеджера;
- 8) система перевірки того, наскільки підприємство успішно просувається до своєї мети;
- 9) інтегрована, заснована на безперервному потоці внутрішньої і зовнішньої інформації система планування та контролю.

Контролінг – концепція системного управління організацією, в основу якої покладено прагнення забезпечити її довгострокове ефективне існування [11].

Система контролінгу – це принципово нова концепція інформації та управління, яку можна визначити як обліково-аналітичну систему, що реалізує синтез елементів обліку, контролю, планування, яка забезпечує як оперативне, так і стратегічне управління процесом досягнення цілей і результатів діяльності підприємства. [7]

Варто звернути увагу на значну розрізненість вищенаведених визначень, що є підтвердженням необхідності формулювання визначення контролінгу з точки зору системного підходу, яке б охоплювало всі його ідентифікуючі та функціональні особливості.

Проаналізувавши літературні джерела [11; 12; 15] можна дійти висновку, що система має емерджентну властивість, яка зумовлює її більшу ефективність. Загальновідомою є спрямованість всіх концепцій управління і контролінгу також до максимізації ефективності виробничої системи. Тому, з точки зору забезпечення максимальної ефективності від управлінських заходів контролінг слід визначити як систему інструментів, методів і технологій для підтримки управління компанією.

Дефініція контролінгу потребує уточнення відносно видів управління в часових інтервалах. Варто додати, що деякі автори окрім оперативного та стратегічного контролінгу,

[8] в складі оперативного контролінгу розрізняють: власне оперативний контролінг, який відноситься безпосередньо до поточного часового інтервалу, і тактичний контролінг, що відповідає за середньострокову перспективу в межах бюджетного періоду.

Спираючись на джерела інформації [5, 7, 8, 10], автором було узагальнено, що контролінг однаково охоплює оперативне і стратегічне управління. Зважаючи на вищенаведене, визначення контролінгу звучатиме наступним чином: контролінг – система інструментів, методів і технологій для підтримки оперативного і стратегічного управління компанією.

Доцільно уточнити визначення контролінгу стосовно його цілей. Цілі контролінгу, як системи підтримки управління підприємством, безпосередньо пов'язані з цілями підприємства, адже діяльність контролінгу буде спрямована, в першу чергу, на досягнення цілей підприємства.

Загальновідомо, що поширеною є поверхнева точка зору, згідно якої сенсом існування виробничої системи в умовах капіталістичного способу виробництва є отримання прибутку і всі цілі більшості компаній пов'язані з отриманням прибутку і зводяться до його максимізації. Прибуток визначається як сума, на яку доходи перевищують пов'язані з ним витрати [16]. Отримання прибутку є головною передумовою можливості подальшого функціонування та розвитку підприємства, модернізації виробництва, вдосконалення умов праці. Всі компанії планують і затверджують у вигляді цільового показника певний розмір прибутку і/або відсоток прибутковості, тобто рентабельності. Решта цілей і цільових показників діяльності підприємства зводяться або безпосередньо пов'язані з максимізацією прибутку. Наприклад: від кваліфікації працівників залежить якість продукції і/або послуг; від якості послуг і продукції залежить рівень задоволеності покупців і клієнтів компанії, що безпосередньо впливає на попит на продукцію компанії; попит на продукцію компанії безпосередньо впливає на обсяг продажів, що визначає відсоток охоплення компанією певного сегменту ринку і місце компанії на цьому ринку; від обсягу продажів компанії залежить розмір її прибутку і відсоток рентабельності.

З позицій системного підходу необхідно звернути увагу, що прибуток є не ціллю, а критерієм управління компанією. Орієнтація на досягнення максимально можливого прибутку не задовольняє потребам функціонування компанії. Наприклад: найдешевші матеріали забезпечують збереження коштів підприємства, але вони не завжди забезпечують оптимальну якість продукції, а тому й попит на неї і прибуток. Так само, штучне встановлення високого рівня рентабельності у цінах виробів зумовить високу ціну останніх і не завжди буде забезпечувати попит і відповідно високий прибуток. Тому, при виробленні цілей компанії та управлінні їх досягненням необхідно використовувати системний підхід, щоб врахувати всі можливі фактори і впливи.

Отже визначення контролінгу можна сформулювати як: система інструментів, методів і технологій для підтримки оперативного і стратегічного управління компанією з метою максимізації її прибутку.

Але дане визначення буде не зовсім точним, адже відомо, що в міжнародній практиці контролінг використовують у своїй діяльності також неприбуткові організації та державні установи. Тому, слово «прибуток» є не зовсім актуальним у даному випадку. Замість «прибуток» можна вжити «результати діяльності». Але «результати діяльності» характеризують лише кінцевий результат діяльності організації і зумовлені, але не характеризують процес діяльності, вхідні ресурси та умови. Для відображення якісних та кількісних характеристик процесу діяльності підприємства взагалі і управлінської діяльності зокрема найдоцільніше буде вжити слово «продуктивність», що характеризує співвідношення між кінцевими результатами і вхідними ресурсами і залежить від якісних та кількісних характеристик організації.

Як було зазначено раніше, контролінг використовується не тільки у виробничих і/або прибуткових компаніях, але і у неприбуткових організаціях та державних установах, тому у визначенні контролінгу доцільно вжити більш широке поняття ніж «компанія» – «організація». Згідно визначення, організаційна система або організація – це система, що

вміщує техніку та колективи людей, інтереси яких суттєво пов'язані з її функціонуванням [15].

Отже визначення контролінгу буде наступним: контролінг – це система інструментів, методів і технологій для підтримки оперативного і стратегічного управління організацією з метою максимізацію її продуктивності.

Не слід забувати про взаємодію частин системи між собою як ключовий фактор об'єднання складових системи в єдине ціле. Без взаємодії частин система перестане існувати. Взаємодія забезпечує передачу матеріальних та нематеріальних ресурсів від одного елемента системи іншому, від входу з зовнішнього середовища, до передачі у зовнішнє середовище відповідних результатів функціонування системи. Щоб врахувати цю важливу особливість системи визначення контролінгу необхідно змінити наступним чином: контролінг – це система інструментів, методів і технологій для підтримки оперативного і стратегічного управління організацією, які взаємодіють між собою, з зовнішнім та внутрішнім середовищами організації, з метою максимізації її продуктивності.

Висновки. Ізольований розгляд окремих питань в умовах нехтування численними обмінними зв'язками на підприємстві веде до помилок в прийнятті рішень. Послідовне, прямолінійне мислення повинно доповнюватися системним, яке б враховувало стратегічні, енергетичні баланси фірми та її взаємодію з навколишнім середовищем. Системне мислення в управлінні організацією пов'язує окремі організаційні одиниці в єдине ціле з метою швидкого та адекватного реагування на мінливі вимоги зовнішнього середовища. Мислення, орієнтоване на системні процеси, виходить за рамки окремої організації і включає в горизонтальні зв'язки постачальників вхідних ресурсів та споживачів вихідних продуктів. Тісна кооперація замість конфронтації дозволить в довгостроковому періоді посилити конкурентоздатність функціонуючої організації.

Для забезпечення довгострокового продуктивного існування організаціям необхідна системна концепція управління, а не ізольовані рішення. Концепція повинна охоплювати весь спектр рішень – від закупки запасів до надання сервісних послуг і супровідної підтримки покупцям. Контролінг є інструментом системного управління діяльністю, що забезпечує методичну й інструментальну базу для забезпечення ефективності управління. Можна говорити про контролінг, як про філософію управління компанією. Контролінг є сервісною системою в галузі управління, направленою на координацію всіх процесів в компанії, забезпечення зворотного зв'язку і дозволяє адекватно та швидко реагувати на зміни зовнішнього та внутрішнього середовищ.

Контролінг внаслідок глобалізації ринків і скорочення життєвого циклу виробів стає стратегічним фактором успіху в конкурентній боротьбі. Керівництво і менеджери підприємств повинні зрозуміти, що комплексні проблеми управління, які стосуються всього підприємства, потрібно вирішувати як можна раніше. Однак багато підприємців ще не усвідомили значення контролінгу як фактора зниження витрат і підвищення прибутку та конкурентоздатності.

ЛІТЕРАТУРА

1. Терещенко О.О. Поняття «контролінг» та «управлінський облік» у теорії і практиці / О. О. Терещенко // *Фінанси України*. – 2006. – №8. – С. 137–145.
2. Чумаченко М. Г. Контролінг у дію / М. Г. Чумаченко // *Економіка та держава*. – 2007. – № 11 – С. 4–8.
3. Чумаченко М. Г. Організація економічного управління на підприємстві [Електронний ресурс] / М. Г. Чумаченко, І. А. Белоусова // *Вісник Хмельницького національного університету*; Серія: Економічні науки – 2009. – № 5, Т. 2; – С. 205-210 – Режим доступу: http://archive.nbuv.gov.ua/portal/Soc_Gum/Vchnu_ekon/2009_5_2/205-210.pdf
4. Тарасюк М. В. Методологічні засади підтримки контролінгом контрольної функції управління [Електронний ресурс] / М. В. Тарасюк // *Торгівля і ринок України: збірник наукових праць* –

-
2010. – вип. 30, Т. 1 – С. 418 – Режим доступу: http://archive.nbuv.gov.ua/portal/soc_gum/Tiru/2010_30_1/Tarasjuk.pdf.
5. *Фольмут Х. Й.* Инструменты контроллинга от А до Я / Фольмут Х. Й. ; перевод с немецкого под ред. и с предисловием Лукашевича М. Л. и Тихоненковой Е. Н. – М.: Финансы и статистика, 2001. – 288 с.
 6. Контроллинг как инструмент управления предприятием / [Е. А. Ананькина, С. В. Данилочкин, Н. Г. Данилочкина и др.]; под ред. Н. Г. Данилочкиной – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2004. – 279 с.
 7. *Давидович І.С.* Контролінг / Давидович І.С. – К.: Центр учбової літератури, 2008. – 552с.
 8. Контроллинг в бизнесе. Методологические и практические основы построения контроллинга в организациях / Карминский А. М., Оленев Н. И., Примак А. Г., Фалько С. Г – второе издание – М.: Финансы и статистика, 2002. – 256 с.
 9. *Дайле А.* Практика контроллинга / Дайле А. ; пер. с нем., ред. Лукашевича М.Л., Тихоненковой Е.Н. – М.: Финансы и статистика, 2003. – 335 с.
 10. Контроллинг: учебник / А. М. Карминский, С. Г. Фалько, А. А. Жевага, Н. Ю. Иванова; под ред. А. М. Карминского, С. Г. Фалько. – М.: Финансы и статистика, 2006. – 336 с.
 11. *Мова В.В.* Системный подход в экономике. / Мова В.В. Колбушкин Ю.П. – К.: Видавництво НАУ, 2004. – 204 с.
 12. *Булатов М. О.* Філософський словник / Булатов М. О. – К.: Стілос, 2009. – 575 с.
 13. *Шарапов О.Д.* Системний аналіз: навч.-метод. посібник для самост. вивч. дисц. / Шарапов О.Д., Дербенцев В.Д., Семьонов Д.С. – К.: КНЕУ, 2003. – 154 с.
 14. Контролінг як складова системи управління фінансовою діяльністю банку [Електронний ресурс] / Ганна Володимирівна Омельченко // Вісник Університету банківської справи Національного банку України – 2009. – №1(4). – С. 118-125 – Режим доступу: http://www.nbuv.gov.ua/portal/Soc_Gum/VUbsNbU/2009_1/VUBSNBU4_p118-p125.pdf.
 15. *Шикин Е.В.* Математические методы и модели в управлении: учеб. пособие / Шикин Е. В., Чхартишвили А. Г. – 2-е изд., испр. – М.: Дело, 2002. – 440 с.
 16. Бухгалтерський облік в Україні: навч. посібник / [за ред. Р. Л. Хом'яка, В. І. Лемішовського] – 5-те вид., доп. і перероб. – Львів: Національний університет «Львівська політехніка», «Інтелект-Захід», 2006. – 1088 с.

Саханчук М. С.

ДЕФИНИЦИЯ ПОНЯТИЯ «КОНТРОЛЛИНГ» С ТОЧКИ ЗРЕНИЯ СИСТЕМНОГО ПОДХОДА

Проанализировано неполноту дефиницій контроллинга как системы элементов. Разработано определение контроллинга, которое учитывает ключевые особенности системного подхода.

Ключевые слова: *контроллинг, система, комплекс элементов, системный подход, управление.*

M. Sahanchuk

DEFINING THE NOTION OF “CONTROLLING” FROM THE POINT OF VIEW OF SYSTEMIC APPROACH

Incompleteness of “controlling” definitions as a system of components has been analyzed. The definition of “controlling” is elaborated with the consideration of key features of systemic approach.

Keywords: *controlling, system, complex of elements, systemic approach, management.*