

УДК 330.1:005.21

*N.V. Bondarchuk, Doctor of public administration, Professor  
Dnepropetrovsk State Agrarian-Economic University*

## **THE DEFINITION OF THE CONCEPT OF "CONTROLLING" AND ITS IMPORTANCE IN THE ENTERPRISE MANAGEMENT SYSTEM AIC**

*Abstract. The analysis of existent determinations of category of controlling is conducted in the article, which this concept is specified as a result of. Certainly place of controlling in control system by an enterprise as an interfunctional system which is part of control system. The basic stages of leadthrough of controlling, objects and tasks, are certain. It is established, that controlling is the best systematization of scale streams of information within the framework of enterprises with the purpose of co-ordination of the accepted administrative decisions.*

*Aims of the article are systematized the existing approaches to the definition of controlling reveal its nature and content's place and role in controlling enterprise management system; identifying key steps, procedures and tools of controlling enterprises. Analysis of the definitions of controlling indicates the absence of a clear interpretation of the concept. Improved concept of controlling nature, under which cross-functional subsystem to be understood, which is part of the overall management system that integrates strategic, tactical and operational goals and objectives of the company and its divisions, as well as the principles and functions of management.*

*The main components controlling instruments, which include: analysis of technique and technology planning.*

*Keywords: controlling, enterprise management, managerial decision.*

*Н.В. Бондарчук, д.держ.упр., професор кафедри обліку і аудиту  
Дніпропетровський державний аграрно-економічний університет*

## **ДЕФІНІЦІЯ ПОНЯТТЯ «КОНТРОЛІНГ» ТА ЙОГО ЗНАЧЕННЯ В СИСТЕМІ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВАМИ АПК**

*У статті проведено аналіз існуючих визначень категорії контролінгу, за результатами якого уточнено дане поняття. Визначено місце контролінгу в системі управління підприємством як міжфункціональної системи, що є частиною системи управління. Визначені основні етапи проведення контролінгу на підприємствах АПК, об'єкти та завдання.*

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

**Постановка проблеми у загальному вигляді та її зв'язок із важливими науковими чи практичними завданнями.** Стрімкі зміни, які відбуваються в останні роки у всіх сферах економіки, чинять вплив також на діяльність підприємств АПК. Це обумовлено зростаючою складністю технологічних процесів, виробничого устаткування, організаційно-економічної структури підприємств, масштабами виробництва й рядом інших факторів. Все більшу увагу менеджмент вітчизняних підприємств приділяє адаптації новітніх концепцій управління бізнесом, серед яких саме контролінгу відведено головну роль. Контролінг відповідає сучасним умовам розвитку економіки і забезпечує створення нових та удосконалення діючих механізмів підвищення ефективності управління агропромисловим підприємством. Контролінг є кращим систематизатором масштабних потоків інформації в рамках підприємств з метою координації прийнятих управлінських рішень.

На жаль, на підприємствах АПК система контролінгу ще не одержала належного розвитку. Немає єдиної, чітко сформульованої й обґрунтованої концепції його формування та розвитку. У найкращому разі задіяні лише окремі його елементи (бюджетування, контроль, тощо). Це істотно гальмує становлення повноцінної системи. Насамперед це обумовлено браком фахівців у даній сфері, а також недооцінкою значимості й ефективності контролінгу багатьма керівниками підприємств. Отже, питання, пов'язані з удосконаленням управління вітчизняними агропромисловими підприємствами на основі контролінгу, визначають актуальність проведеного дослідження.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Теоретичні й методологічні основи контролінгу розкрито в працях вітчизняних та західних вчених, серед яких: Дайле А., Манн Р., Майєр Е., Кармінський О., Фалько С., Іванова Н., Криворотько І., Івата В., Пушкар М., Пушкар Р., Воляник Г., Марушко Н., Папінко В. та ін.

Незважаючи на численні проведені дослідження досі відсутнє чітке й одночасне уявлення про суть поняття «контролінг» та недостатньо є зрозумілим застосування контролінгу в системі управління підприємством АПК.

**Формулювання цілей статті (постановка завдання).** Метою статті є систематизація існуючих підходів до визначення поняття контролінгу, розкрити його сутності та змісту, визначення місця й ролі контролінгу у системі управління підприємством; визначення основних етапів, процедур й інструментів проведення контролінгу на підприємствах.

**Виклад основного матеріалу дослідження з повним обґрунтуванням отриманих наукових результатів.** У цей час для підприємств існує необхідність у застосуванні інтегрованої методичної та інструментальної бази для підтримки основних функцій управління, а саме: планування, контролю, обліку, аналізу тощо. Це підтверджується, наприклад, впровадженням програмного забезпечення обліку на підприємстві. Однак впровадження лише сучасних програм не може сприяти створенню чіткої картини функціонування підприємства. Сучасні методи аналізу й прогнозування не застосовуються, а сам процес управління не може надати повних, коректних даних для складання планів на середньострокову перспективу.

Аналіз наведених визначень контролінгу свідчить про відсутність однозначного тлумачення цього поняття. Контролінг (від англ. «to control» - управляти, регулювати) – це система управління, що здійснює підтримку процесу прийняття управлінських рішень [9]. Контролінг надає зібрану та оброблену інформацію особам, які приймають рішення. Отже, запровадження на підприємствах системи контролінгу веде до оптимізації витрат та до загального підвищення ефективності діяльності підприємства.

Систематизація всього спектра точок зору, що зустрічаються в працях західних та вітчизняних вчених, виявила, що, незважаючи на досить тривале існування контролінгу як наукового напрямку та великий досвід його застосування цілим рядом компаній, єдиного методологічного підходу до визначення змісту й завдань контролінгу в цей час не існує.

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. Розмаїтість трактувань сутності та змісту контролінг наведена у таблиці 1.

Таблиця 1

**Визначення сутності та змісту контролінгу**

Автор	Визначення	Основна функція
Й. Вебер	Елемент управління соціальною системою, що виконує головну функцію підтримки керівництва при вирішенні загального завдання координації системи управління.	Координація.
Т. Райхман	Система, до сфери завдань якої входять збір й обробка інформації в процесі розробки, координації й контролю за виконанням планів на підприємстві.	Координація, контроль.
Д. Хан [11]	Система інтегрованого інформаційного забезпечення, планування й контролю діяльності підприємства.	Інформаційне забезпечення.
Ф. Хольмут, М. Лукашевич, Е. Тихоненкова [2]	Цілісна концепція економічного управління підприємством, спрямована на з'ясування всіх шансів і ризиків, пов'язаних з одержанням прибутку.	Інформаційне забезпечення.
Е. Майер [7]	Сукупність методів оперативного й стратегічного управління.	Координація.
Р. Манн [8]	Система регулювання витрат і результатів діяльності.	Регулятивна.
П. Прейсслер	Функціональний інструмент управління, що забезпечує як прийняття рішень, так і виконання завдань у сфері управління шляхом цілеспрямованого збору й обробки інформації.	Інформаційне забезпечення.
Р. Брамземанн	Концепція управління підприємством, що включає планування, інформаційне забезпечення, організацію й контроль.	Методична й інструментальна база.

## Продовження табл. 1

А. Кармиський, Н. Оленев, О. Приймак [5]	Концепція системного управління, в основі якої лежить прагнення забезпечити ефективне довгострокове функціонування організації.	Методична й інструментальна база.
В. Івашкевич	Система управління прибутком підприємства.	Координація.
Н. Данілочкіна [6]	Реалізація фінансово-економічної функції у менеджменті для прийняття оперативних і стратегічних управлінських рішень.	Інформаційне забезпечення.
А. Градова	Система забезпечення виживання підприємства на етапах стратегічного й тактичного управління.	База для всіх функцій управління.
С. Фляків	Система, що забезпечує методичну й інструментальну базу для підтримки основних функцій управління: планування, контролю, обліку й аналізу.	База для всіх функцій управління.
С. Фалько [5]	Орієнтована на довгостроковий й ефективний розвиток система інформаційно-аналітичної, методичної й інструментальної підтримки керівників підприємства по досягненню поставлених цілей, що забезпечує реалізацію циклу управління у всіх функціональних сферах і процесах за допомогою виміру ресурсів і результатів діяльності.	Інформаційне забезпечення, методична й інструментальна база.
М. Пушкар, Р. Пушкар [10]	Новий напрям в економічній науці, пов'язаний з формуванням інформаційних ресурсів для стратегічного управління розвитком підприємства.	База для всіх функцій управління.
А. Кармінський, С. Фалько [3]	Філософія та образ мислення керівників, орієнтовані на ефективне використання ресурсів і розвиток підприємства у довгостроковій перспективі.	Інформаційне забезпечення, методична й інструментальна база.
І. Криворотько [4]	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.	Управління.
І. Давидович [1]	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.	Інформаційне забезпечення..=

На основі проведеного дослідження стосовно сутності поняття «контролінг» вважаємо, що під контролінгом слід розуміти міжфункціональну підсистему, яка є частиною загальної системи управління, що інтегрує стратегічні, тактичні й оперативні цілі й завдання підприємства і його підрозділів, а також принципи й функції управління.

Джерелом фактичної інформації може служити бухгалтерська система підприємства. Але на практиці дані обліку найчастіше запізнюються, тому неможлива організація оперативного контролю за виконанням бюджету, необхідна для прийняття управлінських рішень. Як наслідок, необхідно оперативно готувати інформацію про виконання бюджету й передавати її у відповідні служби для консолідації й підготовки звіту про виконання бюджету. У результаті здійснюється контроль за виконанням бюджету, що включає порівняння фактичних і планових витрат і надходжень за статтями бюджету.

З метою впровадження контролінгу необхідно визначити, хто буде виконувати відповідні обов'язки по функціонуванню даної системи на підприємстві.

При створенні служби контролінгу необхідно враховувати наступні основні вимоги:

1. Повинна бути можливість одержання необхідної інформації відповідно до розмежування сфер діяльності служб підприємства.

2. Контролер повинен мати можливість організувати за допомогою інших економічних служб збір додаткової інформації.

3. Можливість впроваджувати нові процедури збору аналітичної інформації на постійній основі.

4. Можливість швидко інформувати керівництво підприємства.

5. Контролер повинен бути незалежним від будь-якої фінансово-економічної служби.

Основними складовими інструментарію контролінгу, на нашу думку, є техніка аналізу й техніка планування (рис. 1). Формування зазначених складових на практиці приводить до формування ефективної системи контролінгу на підприємствах АПК.

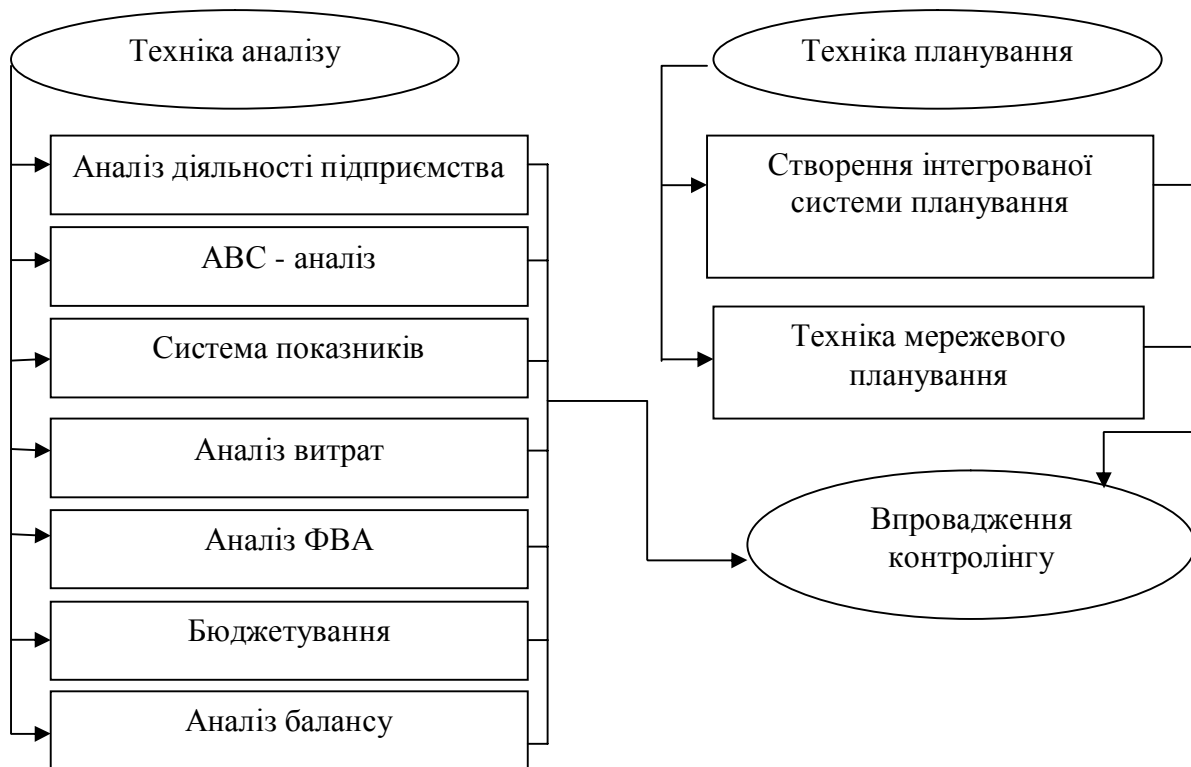


Рис. 1. Складові інструментарію контролінгу

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

На наш погляд, процедура проведення контролінгу на підприємствах АПК 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.

При цьому основними завданнями контролінгу є: 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.

**Висновки з даного дослідження і перспективи подальших розвідок у даному напрямку.** Отже, можна зробити загальний висновок, що запровадження системи контролінгу на вітчизняних підприємствах АПК є одним з шляхів ефективного розв'язання проблем, які постали перед підприємством. В основу контролінгу покладено вирішення завдань стосовно координації управлінської діяльності з метою досягнення цілей підприємства; інформаційної та консультативної підтримки щодо прийняття ефективних управлінських рішень; створення і забезпечення функціонування загальної інформаційної системи управління підприємством.

Проведене дослідження відносно сутності контролінгу та визначення основних його функцій надалі дозволить визначити механізм реалізації функцій контролінгу на підприємствах АПК, сформувані оптимальні методичні підходи до реалізації контролінгу на вітчизняних підприємствах.

#### Список використаних джерел

1. Давидович, І. Є. Контролінг / І. Є. Давидович. — К. : Центр навчальної літератури, 2008. — 17 с.
2. Дайле, А. Практика контроллинга / Дайле А.; пер. с нем.; [под ред. М. Л. Лукашевича, Е. Н. Тихоненковой]. — М. : Финансы и статистика, 2003. — 335 с.
3. Карминский, А. М. Контроллинг [Текст] / А. М. Карминский, С. Г. Фалько. — М. : Финансы и статистика, 2006. — 171 с.
4. Криворотько, І. О. Контролінг у системі управління підприємством і прийняття управлінських рішень [Електронний ресурс]. — Режим доступу: [http://nbuv.gov.ua/portal/Soc\\_Gum/Dtr\\_ep/2009\\_7/files/EC709\\_26.pdf](http://nbuv.gov.ua/portal/Soc_Gum/Dtr_ep/2009_7/files/EC709_26.pdf) (дата звернення 15.10.14). — Назва з екрана.
5. Контроллинг в бизнесе: методологические и практические основы построения контроллинга в организациях [Текст] / А. М. Карминский, Н. И. Оленев, А. Г. Примак, С. Г. Фалько. — М. : Финансы и статистика, 1998. — 256 с.
6. Контроллинг как инструмент управления предприятием [Текст] / Е.А.Ананькина, С.В.Данилочкин, Н.Г. Данилочкина [и др.] ; под ред. Данилочкиной Н. Г. — М. : ЮНИТИ- ДАНА, 2003. — 279 с.
7. Майер, Э. Контроллинг как система мышления и управления [Текст] / Майер Э. — М. : Финансы и статистика, 1993. — 76 с.
8. Манн, Р. Контроллинг для начинающих / Р. Манн, Э. Майер. — М. : Финансы и статистика, 1992. — 208 с.
9. Райзберг, Б. А. Сучасний економічний словник [Текст] / Б.А.Райзберг, Л.Ш.Лозовський, Е.Б.Стародубцева. — [2-е видавн., випр.]. — М. : ИНФРА-М, 1999. — 479 с.
10. Пушкар, М. С. Контролінг – інформаційна підсистема стратегічного менеджменту [Текст] / М. С. Пушкар, Р. М. Пушкар. – Тернопіль : Карт-бланш, 2004. – 370 с.
11. Хан, Д. Планирование и контроль: концепция контроллинга [Текст] / Д. Хан ; пер. с нем.; под. ред. и с предисл. А.А.Турчака, Л.Г. Головача, М.Л.Лукашевича. — М. : Финансы и статистика, 1997. — 800 с.

*В статті проведено аналіз існуючих визначень категорії контроллинга, по результатам якого уточнено дане поняття. Визначено місце контроллинга в системі управління підприємством як функціональної системи, яка є частиною системи управління. Визначено основні етапи проведення контроллинга на підприємствах АПК, об'єкти і задачі.*

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