

УДК 005.93:005.584

В. М. Гельманкандидат економічних наук, доцент
Запорізький національний університет**ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ КОНТРОЛІНГУ
В СИСТЕМІ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ**

У статті досліджено місце контролінгу в системі управління підприємством. Контролінг представлено як область перетину у співпраці керівника (менеджера) і контролера підприємства. Акцентовано на виборі інструментів менеджменту для управління і стимулювання персоналу та інструментів менеджменту, планування та регулювання діяльності підрозділів підприємства. Наголошено на необхідності вибору інструментів контролінгу на підприємстві залежно від охоплення та зв'язку із областю завдань контролера, цільового спрямування та часу, галузі застосування, об'єктів контролінгу. Впровадження системи контролінгу сприятиме налагодженню бізнесу та підвищенню його результативності.

Ключові слова: керівник, менеджер, контролер, контролінг, інструменти менеджменту, інструменти контролінгу.

I. Вступ

Сьогодні на українських підприємствах необхідність застосування контролінгу знаходить все більше прихильників, набуває поширення і популярності.

Питання теоретичного та практичного характеру, пов'язані з еволюцією та впровадженням контролінгу на підприємствах, розглядаються в наукових дослідженнях І. Брітченко, Й. Вебера [22], А. Дайле [3], Р. Долинської, А. Кармінського, А. Князевич [2], Е. Майєра [10], В. Міщенко [5], Р. Нагуманової, А. Сабірової [11], Т. Теплякової [12], С. Фалько [7], Д. Хана [14], М. Хаузера [6], П. Хорвата [20] та ін. На думку авторів, в умовах конкуренції здійснення управління на засадах контролінгу сприятиме налагодженню бізнесу та підвищить його результативність.

дженню бізнесу та підвищить його результативність.

II. Постановка завдання

Метою статті є дослідження контролінгу в системі управління підприємством.

III. Результати

Сучасна система контролінгу повинна надавати допомогу при вирішенні проблем, з якими зустрічаються менеджери у своїй повсякденній діяльності (рис. 1):

- орієнтація на споживача;
- орієнтація на ключові фактори успіху: контроль витрат, час, якість, інновації;
- безперервний розвиток;
- аналіз ланцюга цінностей та ланцюга постачання.

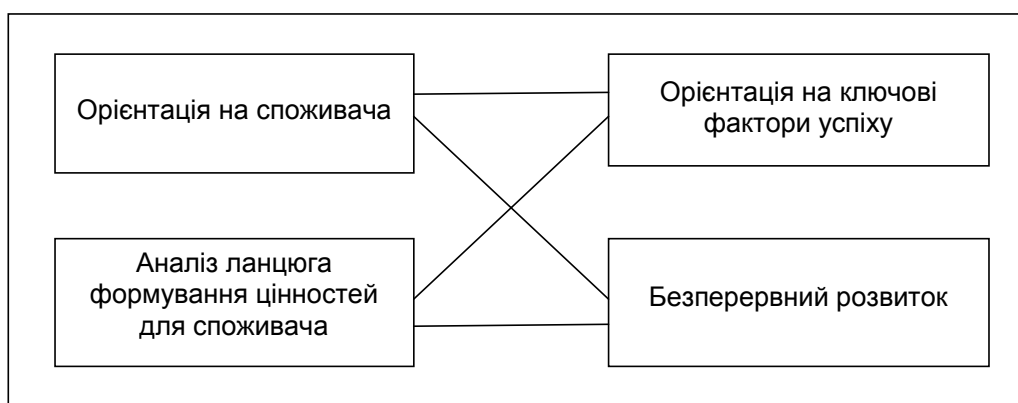


Рис. 1. Ключові проблеми менеджменту на підприємстві

Джерело: побудовано автором на підставі [5].

Задоволення запитів споживачів є основою успіху будь-якого підприємства. Проблема, з якою зустрічаються менеджери, по-

лягає у визначенні оптимального обсягу ресурсів, які необхідно вкласти, щоб задовольнити платоспроможний попит споживачів.

Сукупність ключових факторів успіху (організація роботи з клієнтами, інновації, якість, час, післяпродажне обслуговування, безперервний розвиток, аналіз ланцюга формування цінності продукції) має безпосередній вплив на успіх роботи підприємства на ринку. Підприємство повинне постійно дбати про шляхи зниження витрат на виробництво продукції або надання послуг. Споживачі вважають за краще купувати товар з належним рівнем якості. Фактор часу містить кілька вимірів. Йдеться про час на розробку і впровадження нових товарів, про оперативні реагування на запити ринку, про дотримання термінів постачання. На сьогодні інновації є засобом саморозвитку та сталого, збалансованого становища на ринку. Конкуренція зумовлює необхідність у безперервному процесі розвитку.

Ланцюг створення цінності, або ланцюг цінності (value chain), – це послідовність видів діяльності, які створюють або доставляють товар або послугу клієнтам. Внесок у кінцеву цінність продукту кожної ланки ланцюга повинен бути вищим порівняно з витратами на його отримання. У процесі управління витратами особлива увага приділяється інтеграції та координації дій усіх ланок ланцюга, тобто всіх підрозділів і підприємств, що беруть участь у цьому процесі [5, с. 4–6].

Загальновідомо, що контролінг уперше з'явився в Німеччині. Його прабатьком вважається А. Дайле – засновник компанії Controller Akademie, який запропонував класичну модель контролінгу. Американське дієслово “to control” означає “управляти”, “керувати”, “регулювати”; іменник “controlling” означає “контролювання” або “перевірка”. В основі визначення поняття “контролінг” лежать три критерії: управління за цілями, тісний контакт контролера і керівника (менеджера) у процесі реалізації функцій контролінгу, гармонізація чітко детермінованих і “м'яких” факторів (таких, що не мають причинно-наслідкових зв'язків).

Від моменту первинного викладу А. Дайле центральної ідеї контролінг поширився на практику, а також зазнав змін і доопрацювань. Останні особливо чітко простежуються в розширенні діапазону завдань (стратегія, ризик, стійкість), орієнтації на майбутнє (наприклад, раннє розпізнавання) і ролі контролера (робота на випередження, поділ відповідальності).

Міжнародним об'єднанням контролерів (ICV) і Міжнародною групою контролінгу (IGC) сформовано базові положення щодо сучасного розуміння контролінгу, а також ролі контролерів. Контролінг пов'язаний з управлінською діяльністю. Маємо на увазі спосіб мислення і всі прийняті рішення, орієнтовані на досягнення цільових показників. При цьому діяльності щодо сценарного прогнозування та планування (“calculative prac-

tices”), а також контролю і регулюванню належить центральна роль. Це справедливо як щодо кожного окремого управлінського рішення, також і відносно процесу управління підприємством загалом [2, с. 2].

Щоб зрозуміти контролінг, необхідно чітко розуміти процес управління та етапи управлінського циклу. Контролінг займає особливе місце: він не замінює управління підприємством, а переводить його на якісно новий рівень. Його називають своєрідним механізмом саморегулювання та зворотного зв'язку в межах управління.

Результати вивчення напрямів еволюції економічної думки вказують на відсутність чітких уявлень про систему контролінгу як поняття, яке ще далеко від логічної завершеності й остаточного осмислення як виду комплексно сформованої сфери знань в економічній теорії і практиці. У сучасній економічній літературі наводиться досить багато різноманітних визначень контролінгу [1; 5; 6; 10; 11; 12; 18; 20; 22].

Так, голова наглядової ради Controller Akademie AG М. Хаузер розглядає контролінг як цілеспрямоване планування та управління компанією, акцентуючи на його відмінностях від контролю. Контролінг “переймається” вибудовуванням майбутнього компанії. Контроль же має спрямовання у минуле й обмежується тільки порівнянням “плану” і “факту” [6]. У IGC-Словнику для контролера контролінг визначено як сукупний процес постановки цілей, планування та управління (контролю та регулювання), який включає всі відповідні фінансові та господарські аспекти. Він передбачає такі види діяльності, як: прийняття рішень, визначення дій чи альтернативних процедур, контроль окремих працівників, розробку рекомендацій та принципів щодо управління [18]. Ю. Вебер пропонує визначати контролінг як елемент управління соціальною системою, що виконує головну функцію підтримки керівництва при вирішенні ним спільної справи координації системи управління (з акцентом на завданнях планування, контролю та інформування) [22, с. 122–124]. П. Хорват розглядає контролінг як орієнтовану на результат функцію підтримки керівництва щодо координації всіх підсистем менеджменту [20, с. 117]. Е. Майер під контролінгом розуміє керівну концепцію ефективного управління підприємством і забезпечення його довгострокового існування. В широкому сенсі контролінг є системою забезпечення виживання підприємства у двох аспектах: у короткостроковому – оптимізація прибутку, в довгостроковому – збереження і підтримка гармонійних відносин і взаємозв'язків певного підприємства з навколишніми природою, соціальною і господарською сферами [10, с. 9, 88]. Р. Нагуманова та А. Сабірова визначають контролінг як філософію або концепцію управління підприємством, під якою

розуміють сукупність думок про цілі і завдання контролінгу, його організацію та інструментарій на підприємстві [11, с. 11]. Т. Теплякова розглядає контролінг як функціонально відокремлений напрям економічної роботи на підприємстві, пов'язаний з реалізацією фінансово-економічної коментувальної функції в менеджменті для прийняття оперативних і стратегічних управлінських рішень [12, с. 12]. І. Брітченко та А. Князевич розглядають контролінг як спеціальну систему методів та інструментів, яка спрямована на функціональну підтримку менеджменту підприємства й охоплює інформаційне забезпечення управління, його планування, організацію взаємодії, мотивацію і контроль. Це система, орієнтована на майбутній розвиток підприємства, своєрідний механізм саморегулювання на підприємстві, що забезпечує зворотний зв'язок у контурі управління [1, с. 11]. Р. Долинська та В. Міщенко акцентують на тому, що контролінг – це засіб інформаційно-аналітичної та методичної підтримки керівників у процесі прийняття рішень щодо управління підприємствами. Контролінг визначається як орієнтована на цілі система планування, організації та контролю, що забезпечує інтеграцію, системну організацію і координацію всіх фаз процесу управління, функціональних областей, організаційних одиниць і проектів підприємства [5, с. 3, 8–9].

Аналіз і порівняння змісту визначень контролінгу у працях українських та зарубіжних учених показав, що він є найважливішим засобом успішного функціонування підприємства.

Мета контролінгу полягає в забезпеченні успіху підприємства у короткостроковій і довгостроковій перспективі. Контролінг не охоплює всієї роботи, пов'язаної з управлінням, але він існує на всіх етапах управлінського циклу. Зокрема, необхідно впевнитися в тому, що процеси інформаційного забезпечення, планування і контролю взаємопов'язані між собою в межах управління підприємством:

1. Формування свободи у процесі розробки стратегії і планування визначає цілі і за-

соби щодо їх досягнення. Крім того, пов'язаний з цим процесом погляд у майбутнє сприяє кращому подоланню труднощів у разі виникнення незапланованої ситуації.

- У процесі контролю перевіряється, чи досягнуто мети, і в разі негативної відповіді виявляються причини. Отримані висновки використовуються для своєчасної розробки заходів, а також удосконалення процесів планування і реалізації.
- Планування і контроль в межах підприємства обмежують діяльність окремого підрозділу, але, разом з тим, забезпечують можливість реалізації децентралізованих свобод та ініціатив.
- У зв'язку з високою складністю процесу управління дуже важливо зміцнити так званий "контролінговий тип мислення" у свідомості всіх і кожного ("переконати співробітників у тому, щоб вони стали співучасниками") [2, с. 4–6].

Контролінг важливий не тільки на підприємствах, орієнтованих на отримання прибутку, а й у сферах некомерційної і громадської діяльності. Різниця полягає лише в цілях і показниках вимірювання успіху.

Цілеорієнтований спосіб мислення визначає досягнення поставленої мети у довгостроковій перспективі. Відповідно до неї визначається ступінь важливості фінансових і нефінансових аспектів, а також всіх значущих стейкхолдерів залежно від їх внеску в забезпечення довгострокового успіху.

Отже, контролінг як вид діяльності реалізується не тільки контролером або іншим фахівцем, що здійснює управлінські функції. Його не існує без менеджера. Але контролінг настільки важливий і складний, що у зв'язку з цим було б доцільно надавати менеджерові підтримку. Контролери реалізують основну частину такої підтримки. Контролінг як область перетину у співпраці керівників (менеджерів) і контролерів представлено на рис. 2.



Рис. 2. Модель контролінгу

Джерело: побудовано автором на підставі: [2; 17; 18].

Отже, контроліг здійснюється, коли керівник (менеджер) та контролер співпрацюють, як і було описано у “класичній” моделі А. Дайле. Хоча не всі керівники (менеджери) відповідають описаному А. Дайле типу домінуючого підприємця, що приймає рішення за допомогою інтуїції, всі вони можуть отримати користь від свого візаві, який враховує їх сильні та слабкі сторони [2, с. 3–4].

Менеджмент об’єднує такі дві функції, як керівництво та управління. Інструменти менеджменту розглядаються залежно від: реалізації керівником (менеджером) функції керівництва працівниками (інструменти для керівництва та стимулювання працівників) та реалізації керівником (менеджером) функції управління процесами (інструменти для планування і управління підприємством; інструменти для планування і регулювання діяльності підрозділів).

При виборі інструментів менеджменту для керівництва і стимулювання співробітників можна розглядати: принципи керівництва, методи, що дають змогу перевірити, наскільки підприємство відповідає завданням функції керівництва, аналіз опису функцій працівників, інформацію, донесену керівником до підлеглих (стосовно робочих моментів) для їх мотивації, оцінки, стимулювання тощо.

При виборі інструментів менеджменту для планування і регулювання діяльності підрозділів можна розглядати: аналіз відповідності організаційної структури цілям підприємства, планування, бюджетування, інформаційну систему менеджменту, зокрема за прибутком, контролінг тощо [3, с. 302–306].

Відповідно до Класифікатора професій ДК 003:2010, класифікаційні угруповання сформовано в розділи, серед яких виділено розділ “Законодавці, вищі державні службовці, керівники, менеджери (управителі)”, до яких віднесено професії, пов’язані з: визначенням та формуванням державної політики, законодавчим регулюванням; вищим державним управлінням; правосуддям та прокурорським наглядом; керівництвом об’єднаннями підприємств, підприємствами, установами, організаціями та їх підрозділами незалежно від форм власності та видів економічної діяльності [8]. Відповідно до Класифікатора професій ДК 003:2005, класифікаційні угруповання сформовано в розділи, серед яких виділено професійну групу “Керівники”, вимоги до яких визначено залежно від рівня та функцій управління і керівництва, які відрізняються за своєю складністю та відповідальністю: керівники первинних структурних підрозділів, керівники структурних підрозділів вищого рівня, керівники підприємств, установ, організацій [4].

Залежно від деталізації компетентісних вимог та за організаційно-посадовими рівня-

ми розрізняють таких фахівців з управління: топ-менеджери, керівники бізнес-структур, підрозділів, філіалів, менеджери за напрямом, лінійний менеджмент, менеджери робочих груп.

Топ-менеджери – представники вищого рівня керівної ланки, глави підприємств з великими грошовими оборотами, генеральні директори тощо. Від рішень, прийнятих топ-менеджером, переважно залежить процвітання фірми і перспективи її подальшого існування. Саме тому він повинен бути визнаним професіоналом своєї справи з великим досвідом роботи. Здатність мислити стратегічно вважається однією з найважливіших у цій справі.

Відомо, що терміни “менеджер” і “керівник” досить поширені як синоніми і вживаються стосовно широкої категорії працівників: керівників у їх відносинах із підлеглими; адміністраторів будь-якого рівня управління, які організують роботу відповідно до сучасних методів управління; організаторів конкретних видів робіт у межах окремих підрозділів; керівників підприємств чи їх підрозділів (ланок, бригад, відділів, відділень); керівників ринкової орієнтації.

Насправді термін “керівник” вживається стосовно осіб, які представляють установу чи підприємство, спрямовують діяльність і керують іншими людьми в їх спільній діяльності для досягнення визначених цілей. Керівник – це особа, яка наділена повноваженнями приймати управлінські рішення і здійснювати організацію їх виконання, а також велику частину робочого часу відводить управлінню персоналом. До категорії керівників належать президенти, віце-президенти, голови рад директорів, директори, начальники тощо. Навіть на великому підприємстві керівників вищого рівня всього-на-всього кілька осіб.

Термін “менеджер” застосовується до фахівців відповідної кваліфікації, найнятих на роботу в якості керівників. Менеджер – це керівник, який володіє визначеною сукупністю професійних знань і практичних навичок, набутих під час навчання і роботи.

Отже, основна відмінність між цими поняттями полягає в тому, що керівники – це особи, призначені чи обрані на керівні посади або обіймають їх за власним бажанням (власники підприємств). Вони можуть мати будь-яку освіту, наприклад інженера, економіста, фінансиста, агронома, вчителя. А менеджер – це професіонал, що обов’язково займає офіційну посаду і має спеціальну управлінську освіту [15, с. 9–10].

За своєю суттю контролінг не потребує наявності посади або працівника, він визначає наявність певного кола завдань, які за необхідності можуть виконуватися різними працівниками або керівництвом підприємств-

ва. У такому випадку на підприємстві немає посади контролера. У малих та середніх компаніях функцію контролера найчастіше виконує керівництво компанії або керівник служби обліку [9, с. 17]. Самостійна посада контролера, який покликаний вирішувати завдання контролінгу, з'являється в компаніях, кількість співробітників яких перевищує 200 осіб [21, с. 139].

Контролери – це навігатори діяльності компанії. Вони виконують функцію управлінського сервісу – забезпечення керівництва підприємства релевантною для прийняття рішення інформацією (наприклад, у вигляді ключових показників). Роль контролера – це роль економічного лоцмана, який допомагає капітану привести корабель у порт. У якості “порту” виступає величина прибутку. Контролери повинні створити внутрішньофірмову прозорість. Ідеться про прозорість стратегії, прозорість доходів і витрат, а також прозорість надходжень і виплат. Крім того, контролери виконують у компанії роль модераторів і коучів, будучи, по суті, економічними “спаринг-партнерами” менеджерів [6].

Контролер є “продавцем” цілей і планів і повинен створити апарат, що допомагає визначити “місцезнаходження” підприємства на цей момент на основі порівнянь планових і фактичних показників і розробити відповідні коригувальні заходи. Разом з тим, планування не можна відокремити від керівництва. Цілі і плани виключно реалістичні лише у випадку, коли за ними стоїть фахівець, який займається їх реалізацією. Цей фахівець повинен бути мотивований і залучений до роботи. У зв'язку з цим контролер в якості продавця планів повинен займатися лінійним менеджментом. Переважно в 100 випадках стати на 1% краще, ніж в одному випадку – на 100%. Однак усі повинні сприяти цьому процесу досягнення мети [3, с. 299].

Шляхом наукового обґрунтування практичних потреб сучасного бізнес-середовища можна виділити необхідні і достатні компетентнісні вимоги до фахівця з управління та контролера: працівники повинні володіти достатнім професійним інструментарієм (у тому числі мати професійні компетенції у сфері інформаційних технологій і систем), володіти методичними, персональними, соціальними компетенціями.

Одним із найбільш важливих результатів діяльності Міжнародної групи контролінгу (IGC) стала розробка стандарту місії контролера. Функції контролерів полягають у формуванні та супроводі процесів менеджменту за визначенням цілей, планування і регулювання, що покладає на них солідарну відповідальність за досягнення поставлених цілей [19]. Помічник (контролер), що надає керівнику (менеджеру) широку підтримку,

все більше перетворюється на “бізнес-партнера” [2, с. 5].

Залежно від деталізації компетентнісних вимог та ролі контролера в окремих компетентнісних категоріях, Академією Хорват представлено моделі компетенцій контролера: контролер як аналітик, як контролер, як бізнес-партнер керівника (менеджера), як агент змін. Представлені моделі компетенцій є складовою успішного розвитку персоналу: їх послідовне використання відповідає етапам життєвого циклу контролера як працівника – від відбору нового працівника до планування зміни кадрів [17].

Залежно від охоплення та зв'язку із завданнями, що стоять перед контролером, він повинен обирати інструменти контролінгу широкого спрямування (такі, що мають непрямої, опосередкований зв'язок із колом завдань контролера), чи вузького (такі, що мають прямої, безпосередній зв'язок із колом завдань контролера). Так, до сучасних інструментів контролінгу широкого спрямування належать аналіз відхилень, таргет-костинг, бенчмаркінг, мозковий штурм, синектика, оцінка працівників або менеджерів, основні показники, методи оцінки бізнесу, діаграми асоціацій; вузького – планування, бюджетування, аналіз життєвого циклу, крива досвіду тощо.

Із позицій цільової орієнтації виділяють два основних напрями контролінгу: оперативний і стратегічний. Оперативний контролінг – це управлінська діяльність, яка включає управління за цілями, планування, контроль і регулювання у середньостроковому та річному періодах. Головними цілями є забезпечення ліквідності, прибутку та фінансової стабільності. Стратегічний контролінг включає такі види управлінських дій, як планування, тестування, реалізація та моніторинг стратегій. Проміжок часу відповідає необхідному для розробки стратегій періоду. Типовими цілями тут є: існуючі та майбутні потенційні можливості для успіху, частка ринку, а також (вільний) грошовий потік підприємства [17; 18]. Найпоширенішими інструментами оперативного контролінгу є: ABC-аналіз, XYZ-аналіз, показники та системи показників, дерево-ROI, аналіз відхилень/порівняння “заданого” і “фактичного” значень, аналіз рентабельності інвестицій, аналіз точки беззбитковості, директ-костинг, бюджетування, функціонально-вартісний аналіз тощо. До сучасних інструментів стратегічного контролінгу належать: збалансована система показників, таргет-костинг, бенчмаркінг, крива досвіду, аналіз життєвого циклу товару, аналіз конкурентів, аналіз потенціалу, портфельний аналіз, розробка сценаріїв тощо [13; 16; 17].

При реалізації контролінгом функцій та підтримки управління інструментарій конт-

ролінгу розглядається в розрізі таких галузей застосування, як: облік, організація потоків інформації, планування, моніторинг і контроль. Наприклад, до інструментів, що використовуються в обліку, належать: система управлінської звітності (звіти про господарську діяльність), облікові форми, показники управлінського обліку, методи аналізу звітності; при організації потоків інформації: система документообігу, карта бізнес-процесів; при здійсненні планування: аналіз та оптимізація обсягу замовлень, ABC-аналіз, аналіз точки беззбитковості, ступінчастий розрахунок сум покриття, аналіз вузьких місць, методи аналізу інвестиційних проєктів, маржинальний аналіз, методи розрахунку комісійних винагород, гуртки якості, аналіз знижок, аналіз галузей збуту, функціонально-вартісний аналіз, аналіз структури споживання, вибір між постачанням ззовні і власним виробництвом, аналіз кривої навчання (засвоєння), методи аналізу конкуренції, бенчмаркінг, методи логістики, методи портфельного аналізу, аналіз потенціалу, аналіз життєвого циклу продукту, SWOT-аналіз, аналіз сценаріїв, аналіз ланцюга доставки цінності, аналіз конкурентних сил Портера, карти сприйняття, аналіз якості обслуговування, аналіз бар'єрів входу, аналіз чутливості, збалансовані рахункові карти, мережеве планування, методики ціноутворення, бюджетування, визначення цільових витрат, методи лінійного програмування, розрахунок рівня запасів, планування завантаження потужностей; в моніторингу і контролі: система раннього попередження, GAP-аналіз, контроль відповідності фактичних показників плановим, аналіз витрат за центрами обліку і звітності [11, с. 74].

Існування різних видів контролінгу визначається масштабами і можливостями підприємства, специфікою його діяльності та соціально-економічним рівнем розвитку. На практиці в якості об'єктів контролінгу розглядають зовнішнє середовище, виробництво, маркетинг, збут, постачання, фінанси, витрати, інвестиції, ризики, якість, логістику, інновації, персонал, людські ресурси, екологію тощо [7; 16; 17]. Так, наприклад, найчастіше використовуваними інструментами в контролінгу зовнішнього середовища є: дескриптори, аналіз фактів, подій і відхилень, функціонально-вартісний аналіз, бенчмаркінг, PIMS-аналіз, методи прогнозування, SWOT-аналіз, діагностика за слабкими сигналами, розробка сценаріїв, система раннього попередження та реагування; в контролінгу маркетингу – аналіз цілей, аналіз стратегій, перевірка планів, аналіз потенціалу, аналіз стратегічного портфоліо (матриця “продукт-ринок”), SNW-аналіз, SWOT-аналіз, розробка сценаріїв, вартість залучення клієнта, розрахунок ефективності інвестицій, оцінка сили бренду, марке-

тинг-мікс, система ціноутворення, аналіз результатів та відхилень, аналіз відносин з клієнтами, бюджетування, система раннього попередження, таргет-костинг; у фінансовому контролінгу – аналіз відхилень, аналіз фінансових потоків і фінансових результатів, граничний аналіз, вартісний аналіз, пряме та цілове калькулювання собівартості продукції, аналіз робочого капіталу, фінансова “павутина”, баланс руху засобів і фінансовий план, прогнозування банкрутства, система раннього попередження та реагування, бюджетування, ABC-аналіз, XYZ-аналіз, функціонально-вартісний аналіз, CVP-аналіз, експертне прогнозування, методи екстраполяції; в контролінгу інвестицій – GAP-аналіз, аналіз “витрати-вигоди”, аналіз “витрати-корисність”, контрольний список, ABC-аналіз, управлінський облік витрат і результатів виробничої діяльності, моделі розрахунку ефективності інвестицій, аналіз шансів/ризиків, бюджетування, розробка сценарію, аналіз відхилень; в контролінгу виробництва – системи показників, управлінський облік витрат і результатів виробничої діяльності, портфоліо-технології, аналіз відхилень, встановлення гранично допустимих відхилень, пошук “вузьких місць”, факторний аналіз; у контролінгу логістики – аналіз відхилень, планування потреби в матеріалах, розрахунок витрат, рівень обслуговування, показники ефективності закупівельної діяльності, збереження і доставки, контроль економічності діяльності служби логістики; в контролінгу забезпечення ресурсами – дослідження ринків товарів, що купуються, та аналіз постачальників, ABC-аналіз, аналіз можливих ситуацій переривання процесу виробництва, визначення верхніх меж цін, контроль за економічністю діяльності служби закупок; в екологічному контролінгу – портфоліо-аналіз, ABC-аналіз, система збалансованих показників, екологічний облік і звітність, еко-баланс, екологічні показники; в контролінгу персоналу – ABC-аналіз, опитування співробітників, ключові показники ефективності, система збалансованих показників людських ресурсів, коефіцієнт окупності інвестицій в людський капітал, профільний аналіз особистості, асесмент-центр, “дью дилідженс” у сфері людських ресурсів, аналіз витрати-вигоди, бенчмаркінг, бюджетування, SWOT-аналіз; у контролінгу інновацій – інтенсивність інновацій, частка інновацій, час виникнення продукту, час беззбитковості, повернення вкладення, вікова структура інноваційних проєктів, розпочаті, продовжені та завершені інноваційні проєкти протягом року, витрати на інновації на кожного зайнятого у сфері інновацій, створення вартості на кожного зайнятого у сфері інновацій, частка витрат на інновації в загальних витратах.

IV. Висновки

На сучасному етапі розвитку економіки невід'ємною частиною ефективного функціонування суб'єктів господарювання є контролінг. Він переводить управління підприємством на якісно новий рівень, інтегруючи, координуючи і спрямовуючи діяльність різних служб та підрозділів підприємства на досягнення оперативних і стратегічних цілей. Впровадження системи контролінгу та використання його інструментарію сприятиме оптимізації наявних у підприємства ресурсів, налагодженню бізнесу та підвищенню його результативності.

Список використаної літератури

1. Брітченко І. Г., Князевич А. О. Контролінг : навч. посібник. Рівне, 2015. 280 с.
2. Генслен З., Лосбихлер Х., Нидермайер Р., Ридер Л. Базовые положения Международного объединения контроллеров (ICV) и Международной группы контроллинга (IGC) / пер. с нем. С. Фалько. 2012. URL: http://www.igc-controlling.org/fileadmin/pdf/ICV_IGC_Valuerpaper_RU.pdf.
3. Дайле А. Практика контроллинга / пер. с нем. М. Л. Лукашевич, ред. Е. Н. Тихоненкова. Москва, 2003. 336 с.
4. Довідник кваліфікаційних характеристик професій працівників (ДКХП). 2011. URL: http://hrliga.com/docs/Nakaz_547-1438.htm.
5. Долинская Р. Г., Мищенко В. А. Контролинг в действии : учеб. пособие. Харьков, 2008. 472 с.
6. Інтерв'ю з М. Хаузером (Martin Hauser), головою наглядової ради Controlling Akademie AG. URL: <http://pandia.ru/text/77/325/38522.php>.
7. Карминский А. М., Оленев Н. И., Примак А. Г., Фалько С. Г. Методологические и практические основы построения контроллинга в организациях. 2-е изд. Москва, 2002. 256 с.
8. Класифікатор професій : національний класифікатор України ДК 003:2010. URL: http://hrliga.com/docs/327_KP.htm.
9. Концепция контроллинга: Управленческий учет. Система отчетности. Бюджетирование (Horvath & Partners) / пер. с нем. В. Толкача, С. Данишевич, М. Гавриша. 2-е изд. Москва, 2006. 269 с.
10. Майер Э. Контролинг как система мышления и управления / пер. с нем. Ю. Г. Жукова, С. Н. Зайцева. Москва, 1993. 96 с.
11. Нагуманова Р. В., Сабирова А. И. Контролинг как современный метод управления субъектами различных сфер деятельности. Казань, 2016. 82 с.
12. Теплякова Т. Ю. Контролинг : учеб. пособие. Ульяновск, 2010. 143 с.
13. Фольмут Х. Й. Инструменты контроллинга от А до Я / пер. с нем. М. Л. Лукашевич, ред. Е. Н. Тихоненкова. Москва, 2001. 288 с. URL: http://hrliga.com/docs/327_KP.htm.
14. Хан Д. Планирование и контроль: концепция контроллинга / пер. с нем. А. А. Турчак, Л. Г. Головач ; ред. М. Л. Лукашевич. Москва, 1997. 765 с.
15. Шатун В. Т. Основы менеджменту : навч. посібник. Миколаїв, 2006. 376 с.
16. Controlling-Portal.de – Alles zum Thema Controlling. URL: <http://www.controllingportal.de/News/>.
17. ICV-ControllingWiki URL: <http://www.controlling-wiki.com>.
18. IGC-Controller-Wörterbuch [IGC-Dictionary for controllers]. *International Group of Controlling (Hrsg.)*. 4. Auflage. Stuttgart, 2010. URL: <http://www.igc-controlling.org/services/standards.html>.
19. International Group of Controlling (IGC). URL: <http://www.igc-controlling.org/>.
20. Horvath. P. *Controlling [Management Accounting]*. 1996. P. 117.
21. Kosmider A. Controlling im Mittelstand: Eine Untersuchung der Gestaltung und Anwendung des Controllings in mittelständischen Industrieunternehmen. 2. Auflage. Stuttgart, 1994. P. 117.
22. Weber. J. Change Management für die Kostenrechnung. 1990. P. 122–124.

Стаття надійшла до редакції 11.12.2017.

Гельман В. Н. Теоретические основы контроллинга в системе управления предприятием

В статье исследовано место контроллинга в системе управления предприятием. Контролинг представлен как область пересечения в сотрудничестве руководителя (менеджера) и контроллера. Акцентировано на выборе инструментов менеджмента для управления и стимулирования персонала, планирования и регулирования деятельности подразделений предприятия. Отмечена необходимость выбора инструментов контроллинга на предприятии в зависимости от охвата и связи с задачами контроллера, целевого направления и времени, области применения, объектов контроллинга. Сделаны выводы о преимуществах внедрения системы контроллинга на предприятии, способствующей налаживанию бизнеса и повышению его результативности.

Ключевые слова: руководитель, менеджер, контроллер, контролинг, инструменты менеджмента, инструменты контроллинга.

Helman V. Theoretical Foundations of Controlling in the Enterprise Management System

The article substantiates the necessity of using of controlling in national enterprises, concluding that controlling is important not only in profit-oriented enterprises, but also in the fields of non-profit and public activities. The place of controlling in the enterprise management system has been investigated.

Analysis and comparison of the content of controlling definitions in the works of domestic and foreign scientists showed that controlling is the most important means of successful operation of the enterprise. Controlling is the whole process of defining objectives, of planning and controlling (in the sense of steering and regulating) and includes all relevant financial and commercial aspects. The purpose of controlling is to ensure the success of the enterprise in the short and long term.

The modern controlling system should assist in solving the problems faced by managers in their daily activities: customer orientation, focus on key success factors: cost control, time, quality, innovation, continuous development, value chain analysis and supply chain analysis.

Controlling takes place when manager and controller cooperate. Controlling is represented as a cross-sectional area in cooperation between the manager and the controller of the enterprise. By scientifically substantiating the practical needs of the modern business environment, it is possible to identify the necessary and sufficient competence requirements for a management specialist and controller: employees must have sufficient professional tools (including professional competencies in the field of information technology and systems), know methodical, personal and social competencies.

The management instruments for management and promotion of personnel and instruments for planning and regulating the activities of enterprise's departments are presented. The instruments of controlling in the enterprise are systematized depending on the coverage and connection with the tasks of the controller, target direction and time, scope of application, objects of controlling is noted.

Controlling system is a complex multi-level process, which is responsible of all functional areas of activity at the enterprise, and its implementation will facilitate business establishment and increase its efficiency.

Key words: *manager, controller, controlling, management instruments, controlling instruments.*