

**Павло КИЛИМНЮК**

здобувач кафедри аудиту, ревізії та контролінгу,  
Тернопільський національний економічний університет

**Віктор КИЛИМНЮК**

кандидат економічних наук, професор,  
голова правління ПрАТ «Вінницяоблпалливо»

## ЗНАЧЕННЯ КОНТРОЛІНГУ В ПІДВИЩЕННІ ЯКОСТІ МЕНЕДЖМЕНТУ ПІДПРИЄМСТВА

*Розглянуто проблему використання системи контролінгу у стратегічному розвитку підприємства. Контролінг як система економічних показників майбутньої діяльності вимагає від системи вищого рівня менеджменту підприємства переорієнтування інтелектуальних зусиль з питань тактичного розвитку на передбачення майбутнього стану підприємства.*

**Ключові слова:** контролінг, менеджмент, якість управління підприємством.

Кардинальні зміни в економіці України були викликані переходом від одного суспільного ладу до іншого, що вимагає певного часу на пошуки адекватних новим реаліям моделей управління підприємствами. Економічні реформи спрямовані на інтеграцію нашої держави у світову економіку для того, щоб зайняти у ній гідне місце, але цей процес відбувається досить повільно не стільки через об'єктивні, як суб'єктивні фактори. Можна сказати, що психологічно лідери підприємств виявилися не готовими до роботи в конкурентному середовищі.

Існує два підходи до розуміння ролі та значення менеджменту в економіці. Перший обумовлений тим, що більшість управлінців не сприймають нову парадигму менеджменту, відверто вороже ставляться до неї та акцентують увагу на неможливості її адаптації до західних моделей, що можна пояснити тривалим існуванням соціалістичної системи управління, яка не враховувала всіх причинно-наслідкових змін в оточуючому середовищі.

Другий підхід обумовлений тим, що окремі управлінці вищого рангу відчують природу наукового менеджменту, зосереджують увагу не на специфіці української моделі менеджменту, а на його загальнонаукових засадах, на розумінні дії економічних законів у ринковому середовищі, але і в цьому випадку необхідно враховувати, що на якість менеджменту впливають такі специфічні фактори, які характеризують українську модель:

- сповідування консервативних уявлень про те, що політичний аспект у розвитку економіки, який вносить дезорганізацію у роботу менеджерів, відіграє вирішальну роль на мікрорівні;
- недостатність досвіду управління в умовах переходу від одного стану суспільства до іншого, що обумовлює гібрид соціалістичної та капіталістичної моделей менеджменту;
- використання застарілих схем організаційної структури підприємств та їх орієнтація на виробничу, а не маркетингову стратегію;
- превалювання технократичного підходу до управління підприємствами, у той час, коли економічні фактори розвитку підприємств стають

першочерговими;

- відсутність інноваційного підприємницького менеджменту та використання традиційних моделей управління, які були характерні ще до середини ХХ ст.;
- уповільнена реакція менеджерів на вибір, ранжування та вирішення проблем, які мають принципове значення для раціонального функціонування підприємства в конкретній ситуації;
- недооцінка ролі контролю в загальному управлінському циклі та недостатньому розвитку інформаційних ресурсів.

Указані недоліки існуючих систем менеджменту не можуть бути усунуті без цілеспрямованого впровадження в практику нової парадигми управління ринкового типу, а без цього марними будуть сподівання на успіх в економічній діяльності. Вирішення завдань розвитку національної економіки на макrorівні (грошово-кредитна політика, структурна перебудова економіки, податкова система тощо) потрібно доповнювати вирішенням завдань розвитку підприємства на мікрорівні (окремих господарюючих суб'єктів), коли успіх роботи залежить від якісних характеристик у системі менеджменту. У зв'язку з цим зусилля наукового потенціалу і практиків необхідно спрямовувати на вирішення таких першочергових завдань удосконалення системи менеджменту:

- підвищення кваліфікації менеджерів, що стосується економічної діяльності;
- впровадження в практику діяльності підприємств наукових методів управління, з огляду на темпи змін у науці, техніці, технології, інформатизації суспільства;
- вибір методів обліку, аналізу та контролю за змінами у внутрішньому й зовнішньому середовищах на основі отриманої інформації щодо ефективності використання ресурсів і господарських процесів;
- визначення обсягу інформації про активи, зобов'язання, капітал, розрахунки тенденцій у господарській і фінансовій системах підприємства

відповідно до запитів менеджерів; вивчення закономірностей поведінки підприємства як гнучкої системи, що реагує на слабкі сигнали і спроможною до самоуправління, самоорганізації та саморозвитку;

- уявлення про високий освітній рівень українських фахівців, яке не відповідає істині, адже уявлення про менеджмент у ринковому середовищі різко змінюються. Старі звичаї, традиції, компетенції перестають допомагати, а навпаки перетворюються на перепону на шляху адаптації до нових умов діяльності;
- вимагає кардинальної зміни процес перепідготовки управлінців, оскільки ефективно управляти підприємством можуть і повинні компетентні та підготовлені спеціалісти. Дилетантський і буденний підхід до проблеми управління не може сприяти раціональному та ефективному управлінню складними системами.

Спеціалісти з управління повинні оволодіти найсучаснішими досягненнями в галузі менеджменту і адаптувати ці знання до наших умов. Якщо в розвинених країнах досягнення менеджменту ставали поступово надбаннями практики протягом останніх 100 років, то нам їх треба освоїти за 10-15 років. Для цього є передумови, але менеджери здебільшого реалізують знання 30-50 річної давності.

На жаль, до цього часу рівень менеджменту в Україні є досить низьким, він пов'язується з контролем виконання, а не з позицій стратегічного розвитку.

Менеджмент, який орієнтується на контроль виконання, має назву «заклику», що втілюється в переконанні персоналу підприємства щодо ефективності політики зростання обсягів виробництва, можливості виправлення недоліків у господарській діяльності методом контролю та пошуку невикористаних резервів, виявлених при аналізі фактичного виконання планів за період від одного кварталу до одного року.

Такий менеджмент є типовим для «стратегічно мертвих» підприємств. Концентрація уваги на оперативних завданнях призводить до того, що управлінський апарат не бачить перспективи і не розробляє стратегії розвитку підприємства.

Для менеджерів таких підприємств характерним є задоволення станом речей, що означає «у нас немає ніякої потреби у капіталі й ніяких фінансових проблем» [100, с. 27], що є свідченням стратегічних помилок того, хто приймає рішення, і нерозумінням призначення стратегічного планування і контролінгу.

Для нового мислення менеджерів потрібне усвідомлення необхідності переорієнтації обліку з такого, що «дивиться назад», у такий, що «дивиться вперед» при визначенні фінансового результату діяльності підприємства. Об'єктивною вимогою стає вихід інформаційної системи із сфери фактичного виконання у сферу прогнозування очікуваних показників. З цією метою створюють службу контролінгу, яка стає необхідним елементом системи управління.

Системи контролінгу пов'язують з моніторингом внутрішнього і зовнішнього середовища, систематизацією збору та обробки даних, отримання інформації, що вимагає створення на підприємстві відділу «контролінгу» або «контролінгу і фінансів», а на невеликих підприємствах – відповідальних осіб з отримання прогнозованої інформації. При створенні відділу

контролінгу треба взяти до уваги такі основні вимоги:

- визначення мети підприємства та спрямування зусиль системи, управління на досягнення цілей відповідно до обраної стратегії, яка координується вищим рівнем управління;
- навчання кадрів вищого рівня управління щодо ролі, сутності та функціонування системи контролінгу як елемента зворотного зв'язку в кібернетичній системі отримання інформації для менеджменту.
- проектування системи управління адаптивного типу, пристосованої до умов роботи на науковій основі;
- вирішення питання про те, як управляти фірмою в комп'ютерну епоху, а не як використати комп'ютер у традиційній роботі, як зазначав С. Бір [1];
- доведення до свідомості команди менеджерів того факту, що головним завданням управління є розробка курсу подальшого економічного розвитку підприємства, а не зацікнення на поточних справах;
- створення служби контролінгу як незалежної, самостійної та нейтральної служби в системі управління, яка генерує стратегічну інформацію і виконує сервісну функцію для консультування керівництва щодо усунення негативного впливу середовища;
- отримання службою контролінгу інформації про діяльність підприємства на основі моніторингу середовища.

Визначення мети бізнесу означає усвідомлення персоналом філософії економічної системи. Мета може визначатися якісними і кількісними показниками на близьку чи далеку перспективу на основі відображення загального підходу підприємства до усвідомленого очікуваного результату, наприклад, бажання стати лідером серед конкурентів, розширити частку ринку, досягти найвищого рівня якості у виробництві продукції, знизити витрати, досягти рентабельності підприємства в певному розмірі тощо.

У формуванні мети підприємства повинні брати участь працівники підприємства апарату управління і визначати на перспективу від 3 до 10 років з деталізацією показників розвитку кожного року. Без визначення мети неможливо здійснити процес планування в ринковій економіці, тому цей етап є найбільш відповідальним для вищого ешелону управлінців, які повинні сформулювати її та розробити з участю персоналу.

Управлінці вищого рівня ієрархії повинні бути обізнані з теорією стратегії корисністю та необхідністю створення підрозділу контролінгу в системі управління в якості елемента, що виконує роль механізму зворотного зв'язку між технологічною системою підприємства та управлінням. Контролінг може бути виділений в окремий структурний підрозділ на великих і середніх підприємствах, які нараховують понад 300 осіб працівників, оскільки вони мають передумови для контролінгу (розвинену систему менеджменту, яка потребує прогнозованої тактичної та оперативної інформації).

Менеджери різних рівнів управління повинні узгодити свої цілі з визначеною загальною метою, що дає можливість мобілізувати їх готовність та мотивацію працювати синхронно для досягнення стратегічної мети. Головне у цій роботі полягає в тому, що працівники різних рівнів та рангів управління аналізують ситуацію з різних аспектів діяльності та

бачать проблемні аспекти, які перешкоджають досягненню стратегічної мети і визначають шляхи їх усунення.

Створення системи контролінгу пов'язують з уточненням організаційної моделі управління, у якій використовують нову систему контролю підприємницького типу. У ній важлива роль належить розробці стратегічного плану та відстеженню його виконання на основі порівняння досягнутих показників із стратегічними. Розрив між стратегією та фактичним виконанням вимагає з'ясування причин та заходів, які необхідно розробити для його усунення. При цьому увага переключається з аналізу минулих подій на аналіз майбутнього стану контрольованих явищ і процесів.

Дослідження сутності контролінгу в Україні

здійснюються недостатньо і проблема імплементації його в практику підприємств ускладнюється через обмежену кількість публікацій зарубіжних та вітчизняних авторів із вказаної проблеми. Опубліковані праці з контролінгу описують лише загальний підхід до створення системи контролінгу, в якому не розкривається методика організації збору та обробки інформації [2, 3, 5] і лише в окремих публікаціях [4, 6] наведено варіанти відбору показників контролінгу та методику їх розрахунку. Узагальнивши ідеї створення системи контролінгу на основі фахових джерел та практичного досвіду роботи ПрАТ «Вінницяоблпалливо», ми пропонуємо таку принципову схему контролінгу (рис. 1).

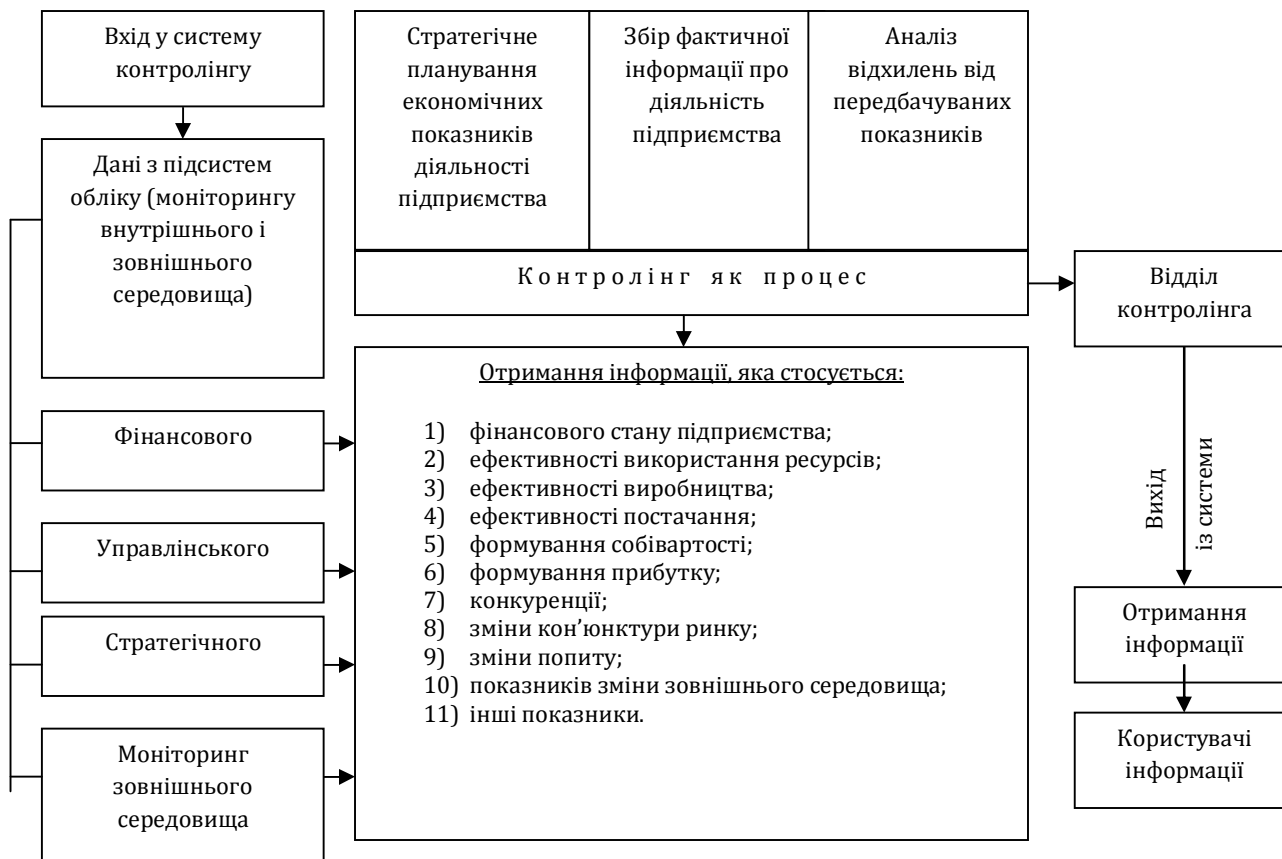


Рис. 1. Схема отримання інформації в системі контролінгу

Як видно на рис. 1, у системі контролінгу визначають економічні показники стратегічного планування за встановленим переліком і в такому ж аспекті збирають дані з різних підсистем обліку (фінансового, управлінського і стратегічного) та статистики і моніторингу зовнішнього середовища. У системі аналізу отримані дані вивчають з точки зору причинно-наслідкових змін, різних факторів позитивного чи негативного впливу, отримання інформації про ефективність використання ресурсів, протікання господарських процесів та фінансового стану на підприємстві. Отриману інформацію подають менеджерам для оцінки стану і динаміки показників та прийняття управлінських рішень. На рис.1 показані основні блоки інформації, що становлять мінімум для відстеження траєкторії розвитку будь-якого підприємства. З укрупненням підприємств виникає

необхідність у розширенні кола показників і користувачів інформації, які об'єднані у блоці «Показники зміни зовнішнього середовища» залежно від конкретних суб'єктів господарювання (ефективність техніки, технології, інвестицій, інновацій використання персоналу тощо).

Слід звернути увагу на те, що у процесі відбору показників для аналізу діяльності підприємства з урахуванням індивідуальних потреб користувачів потрібно узгодити процес планування з можливістю отримання відповідних показників у фінансовому, управлінському та стратегічному обліку. Також доцільно використовувати дані статистики і моніторингу оточуючого середовища для визначення тенденцій і закономірностей, які можуть становити можливості чи загрози для підприємства. На практиці це означає проведення робіт у певній послідовності:

визначення інформації для користувачів; визначення центрів витрат, сфер відповідальності за формування показників; звітність, осіб, планування та отримання даних, необхідних для розрахунку запланованих показників; аналіз даних, виявлення відхилень, подання інформації у певному форматі для користувачів, проведення коригуючих дій персоналу з боку менеджерів на основі отриманої інформації.

Контролінг не створює окрему інформаційну систему, а лише відповідним чином упорядковує інформацію, яку традиційно обробляє фінансовий облік за допомогою рахунків обліку (журнали, відомості, баланс, затверджені форми звітності). Частина інформації контролінг отримує від системи управлінського обліку, який групує витрати на виробництво за елементами та статтями загалом по підприємству або за видами продукції, робіт та послуг, за центрами та сферами відповідальності та в інших ракурсах. Управлінський облік визначає витрати і маржинальний дохід від реалізації продукції, робіт та послуг, рентабельність, точку беззбитковості, що дозволяє визначити вигідність виробництва чи придбання окремих напівфабрикатів.

Окремі техніко-економічні показники роботи підприємства визначають за допомогою статистичних та економіко-математичних методів (ряди динаміки,

індекси, середні величини, відхилення, ранжування, кореляційний аналіз та інші).

У ринкових умовах важливого значення набувають показники зовнішнього середовища (тенденції в цінах, зв'язок цін та попиту, показники діяльності конкурентів, вплив реклами на попит споживачів, попит на продукцію, роботи та послуги з боку окремих категорій споживачів, платоспроможність населення тощо).

Отже, контролінг збагачує інформаційну базу щодо діяльності підприємства, дає можливість для менеджерів визначити слабкі та сильні сторони, загрози та нові шляхи розвитку бізнесу. Упровадження контролінгу на паливо у постачальних організаціях сприяє підвищенню рівня економічної роботи за допомогою комп'ютерної техніки, що спрощує обробку даних та отримання інформації в реальному часі, проведення аналізу та систематизацію різних факторів впливу на фінансові результати підприємства. Інформація фінансового, управлінського і стратегічного обліку в сукупності дає можливість оцінити економічний потенціал підприємства і визначити напрями диверсифікації виробництва і продукції, зв'язків з клієнтами, інвестицій, інновацій, поліпшення системи управління та підвищення ефективності бізнесу.

## Список літератури

1. Бир С. Мозг фірми / С. Бир.- М. : Радио и связь, 1993.- 416 с.
2. Килимнюк В. Й. Забезпечення прибутковості та ефективності розвитку паливостачальних об'єднань України на основі контролінгу: монографія / В. Й. Килимнюк.- Вінниця: ВІКОМ, 2000.- 135 с.
3. Контроллинг в бизнесе. Методические и практические построения контроллинга в организациях / А. М. Карминский, Н. Н. Оленев, А. Г. Примак, С. Г. Фалько.- М. : Финансы и статистика, 1998.- 258 с.
4. Пушкар М. С., Пушкар Р. М. Контролінг – інформаційна підсистема стратегічного менеджменту: монографія / М. С. Пушкар, Р. М. Пушкар. – Тернопіль: Карт-бланш, 2004.- 370 с.
5. Хан Д. Планирование и контроль: концепция контроллинга / Д. Хан ; Пер. с нем. / Под ред. и с предисл. А. А. Турчака, Л. Г. Головача, М. Л. Лукашевича. – М. : Финансы и статистика, 1997. – 800с.
6. Дайле А. Практика контроллинга / А. Дайле; Пер. с нем./ Под ред. и с предисл. М. Л. Лукашевича, Е. Н. Тихоненковой.- М. : Финансы и статистика, 2001.- 336 с.

## РЕЗЮМЕ

**Килимнюк Павел, Килимнюк Виктор**

### **Значение контроллинга в повышении качества менеджмента предприятия**

Рассмотрена проблема использования системы контроллинга в стратегическом развитии предприятия. Контроллинг как система экономических показателей будущей деятельности требует от системы высшего уровня менеджмента предприятия переориентации интеллектуальных усилий по тактическому развитию для предсказания будущего состояния.

## RESUME

**Kylymnyuk Pavlo, Kylymnyuk Viktor**

### **Importance of controlling in improving of the quality of management of enterprise**

The problem of usage of the system of controlling in the strategic development of enterprise is considered. Controlling as a system of economic indicators of future activity requires a higher level of enterprise management, realignment of intellectual effort on tactical development for predicting of the future state of the enterprise.

**Стаття надійшла до редакції 11.03.2013 р.**