

Електронне наукове фахове видання "Ефективна економіка" включено до переліку наукових фахових видань України з питань економіки (Наказ Міністерства освіти і науки України від 29.12.2014 № 1528)

**Ефективна
ЕКОНОМІКА**

Дніпропетровський державний
аграрно-економічний університет



№ 5, 2014 [Назад](#) [Головна](#)

УДК 658.5.012.1

*О. Г. Шатохін,
к. е. н., доцент, заступник зав. кафедрою менеджменту зовнішньоекономічної діяльності,
Національна металургійна академія України, м. Дніпропетровськ
С. С. Зданевич,
аспірант, Національна металургійна академія України, м. Дніпропетровськ*

КОНТРОЛІНГ ТА ЙОГО ФУНКЦІЇ В СИСТЕМІ УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА

*O. Shatohin,
Candidate of economical science, Assistant Professor, Management department of international business administration,
National metallurgical academy of Ukraine, Dnipropetrovsk
E. Zdanevich,
Postgraduate, National metallurgical academy of Ukraine, Dnipropetrovsk*

CONTROLLING AND ITS FUNCTION IN SYSTEM OF MANAGEMENT OF COMPETITIVENESS OF THE ENTERPRISE

Нових явищем в практиці сучасного управління є система контролінгу, основним завданням якої є інформаційно-аналітична підтримка прийняття управлінських рішень та орієнтація процесу управління на досягнення тактичних та стратегічних цілей підприємства.

Розглянуто різні погляди на поняття «контролінг», виділено три групи концептуальних підходів до контролінгу: з орієнтацією на бухгалтерський облік; з орієнтацією на інформацію та з орієнтацією на координацію діяльності. Визначено цілі та функції контролінгу в системі управління підприємством. Впровадження системи контролінгу на підприємстві дозволить досягти ефективного управління власними ресурсами, оперативно реагувати на зміни в діяльності, розробляти різні варіанти прийняття управлінських рішень, використовувати інновації, розвивати конкурентні переваги, що безпосередньо пов'язане з підвищенням конкурентоспроможності підприємства.

New developments in the practice of modern management is controlling system, whose main task is information-analytical support management decision making and orientation management process to achieve tactical and strategic goals of the company.

In the article was analyzed the different views on the concept of "controlling". There are three groups of conceptual approaches to controlling: with a focus on accounting; with a focus on information and focus on the coordination of activities. Defined the purposes and functions of controlling in enterprise management system. Implementation of the system controlling the company will achieve the effective management of their own resources, to respond quickly to changes in the market activity, to develop different versions of decision-making, use of innovation to develop competitive advantages, that is directly related to increased competitiveness.

Ключові слова: *контролінг, конкурентоспроможність підприємства, управління, управлінське рішення, ціль підприємства.*

Keywords: *controlling, the competitiveness of enterprise, management, management decision-making, goal of enterprise.*

На сучасному етапі розвитку ринкової економіки українські підприємства переживають непростий етап своєї діяльності на фоні кризових явищ, високого рівня плінності економічних процесів на регіональному та державному рівнях, підвищення активності суб'єктів господарювання на світовому ринку, що змушує оперативно реагувати на будь-які зміни, використовувати ефективні методи управління, тим самим забезпечуючи конкурентоспроможність підприємства.

Метою будь-якого підприємства є отримання та утримання найкращої позиції на ринку за рахунок формування, підтримання та розвитку конкурентних переваг.

На сьогоднішній день підприємствам вирішують численні проблеми, що спричинені як зовнішніми (світова криза, жорстка міжнародна конкуренція, посилення вимог міжнародних стандартів, оподаткування) так і внутрішніми факторами (кваліфікація працівників, коливання попиту, ціни на сировину та енергоресурси та інше).

Зростання невизначеності під час прийняття управлінських рішень, зумовлене як раз проблемами внутрішнього характеру, з яких основною є інформаційна обмеженість. Несвочасність та недостатність оперативних інформаційних даних щодо сучасного стану підприємства, структури витрат за кожним з видів діяльності, перспектив розвитку здебільшого спричиняє помилки в прийнятті управлінських рішень або їхню затримку. Усе це зумовлює потребу вдосконалити управлінські процедури, методи, механізми.

Огляд останніх джерел досліджень і публікацій.

Новітня концепція системного управління підприємством – контролінг, має великий потенціал як сукупність методів оперативного та стратегічного менеджменту, планування, аналізу та контролю на якісно новому етапі розвитку підприємства та потребує обґрунтування та дослідження. Одним із завдань контролінгу є інформаційно-аналітична підтримка прийняття управлінських рішень.

Поняття «контролінг» увійшло до української термінології порівняно недавно. В Україні перша публікація з цієї теми з'явилася лише в 1997 р., але і дотепер ведеться гостра полеміка відносно суті, функціонування і ефективності контролінгу.

Наукові дослідження різних аспектів контролінгу знайшли відображення в працях багатьох вітчизняних і зарубіжних вчених: К. Амрайн [1], Аніскін Ю.П. [2], Й. Вебер, І.С. Давидович [3], Н.Г.Данілочкіна [4], А.Дайле [5], О. М. Кармінський [6], Е.Майєра [7], Р.Манна [7], С.М. Петренко [8], С.Фалько [9], Д.Хана [10] та ін.

Постановка завдання. У зв'язку з тим, що відсутнє єдине, чітке визначення поняття «контролінг», актуальним є дослідження теоретичних і практичних питань організації контролінгу, визначити поняття, його функції та можливість використання концепцій контролінгу в системі управління

конкурентоспроможністю підприємств.

Виклад основного матеріалу. У зарубіжній та вітчизняній літературі немає єдиного підходу до визнання поняття «контролінг». Деякі науковці вважають, що термін «контролінг» походить від англійського «to control» – контролювати, управляти, яке, своєю чергою, є похідним від французького слова, що означає «реєстр, список перевірки». В англійських джерелах термін «контролінг» практично не використовується, замінений на «управлінський облік» (management accounting). Оскільки вітчизняна термінологія поки що остаточно не сформована, в Україні використовують обидва терміни – і «контролінг», і «управлінський облік».

Огляд існуючих поглядів на визначення поняття «контролінг» представлений в таблиці 1.

Таблиця 1. Огляд існуючих поглядів на визначення поняття «контролінг».

Автор визначення	Визначення терміну «контролінг»
К. Амрайн [1]	Управління управлінням. Служба контролінгу повинна виконувати функції з оптимізації управлінських процесів з метою підвищення якості управлінських рішень
Аніскін Ю.П. [2]	Випереджуючий контроль рішень що приймаються та реалізуються на основі аналітичних методів оцінки наслідків життєдіяльності підприємств в теперішньому та майбутньому періодах.
Давидович І. С. [3]	Один з найновіших напрямів інформаційно-економічного розвитку підприємства. В сучасних умовах господарювання інтерес до нього проявляється у все більшій мірі, що зумовлено появою значної кількості перекладених видань з питань обліку, фінансів, ціноутворення тощо.
Данілочкіна Н.Г. [4]	Функціонально відокремлений напрям економічної роботи на підприємстві, пов'язаний з реалізацією фінансово-економічної функції в менеджменті при прийнятті оперативних та стратегічних управлінських рішень.
А. Дайле [5]	Управління по цілям, тісний взаємозв'язок контролера та менеджера в процесі реалізації функцій контролінгу, гармонізація чітко детермінованих та немаючих причинно-наслідкових зв'язків, так званих «м'яких» факторів.
Кармінский О.М. [6]	Контролінг - це і філософія, і образ мислення керівників орієнтовані на ефективне використання ресурсів та розвиток підприємства у довгостроковій перспективі.
Манн Р., Майер Э. [7]	Система забезпечення діяльності підприємства в двох аспектах: короткостроковому – оптимізація прибутку та у довгостроковому – зберігання та підтримка гармонічних відносин та взаємозв'язків підприємства з зовнішнім середовищем
Петренко С.М. [8]	Синтез елементів обліку, аналізу, контролю, планування, реалізація яких розроблення альтернативних підходів при здійсненні оперативного та стратегічного управління процесом досягнення кінцевих цілей та результатів діяльності підприємства.
Пушкар М.С. [13]	Концепція ефективного управління економічним об'єктом з метою забезпечення його сталого і тривалого існування в постійно змінюваному середовищі
Хан Д. [9]	Інформаційне забезпечення орієнтованого на результат управління підприємством
Horváth & Partners [12]	Комплексна міжфункціональна концепція управління, метою якої є координація систем планування, контролю та інформаційного забезпечення.

Можна виділити три групи концептуальних підходів до контролінгу з орієнтацією на:

- 1) бухгалтерський облік;
- 2) інформацію;
- 3) координацію діяльності.

Концепції, що орієнтовані на бухгалтерський облік – це інформаційне забезпечення підприємства на основі даних бухгалтерського обліку та переорієнтація їх на майбутнє. Ця концепція контролінгу обмежується тільки грошовими показниками діяльності підприємства, тому є досить вузьким підходом в управлінні підприємством.

Концепції контролінгу, що орієнтовані на інформацію - разом із бухгалтерською інформацією використовується кількісна та якісна інформація діяльності підприємства. Головною метою при цьому є координація підбору та підготовки інформації, для забезпечення процесу прийняття управлінських рішень керівництвом підприємства. Оскільки потреби в інформації занадто багатоаспектні, та носять невизначений, розмитий характер, то включення цих обширних інформаційних задач в функціональну структуру підприємства є надто проблематичним.

Концепції, що орієнтовані на координацію базуються на відмінності між системою управління та системою виконання. Відносно обсягу координаційної задачі виділяють дві групи концепцій, що орієнтовані: 1) на планування та контроль; 2) на систему управління в цілому.

Метою контролінгу з орієнтацією на планування та контроль є координація планування, контролю та інформаційного забезпечення структурних підрозділів підприємства. Однак враховуючи проблеми які можуть виникнути між підсистемами управлінської структури, координаційна функція контролінгу розширюється (концепції з орієнтацією на систему управління в цілому).

На сьогоднішній день, все більше інтересу привертає концепція контролінгу як системного управління підприємством. Дослідження контролінгу при такому підході повинні бути реалізовані на основі системного підходу з урахуванням впливу кожного фактору при прийнятті управлінських рішень. При вивченні взаємозв'язку різних явищ, вкрай важливим є здатність моделювання зовнішнього середовища, вивчення внутрішніх та зовнішніх чинників, які дають змогу адаптуватися підприємству до змін та підтримувати збалансований стан.

Основою концепції контролінгу (системного управління організацією) є прагнення забезпечити успішне функціонування організаційної системи в довгостроковому періоді шляхом:

- адаптації стратегічних цілей до змін зовнішнього середовища;
- погодження оперативних планів зі стратегічним планом розвитку організаційної системи;
- координації та інтеграції оперативних планів по бізнес-процесам;
- створення системи забезпечення менеджерів інформацією для різних рівнів управління в оптимальні періоди часу;
- створення системи контролю над виконанням планів, корегування їх змісту та строків реалізації;
- адаптація організаційної структури управління підприємством з метою підвищення її гнучкості та здатності швидко реагувати на змінні вимоги зовнішнього середовища [8].

Основною метою контролінгу є інформаційне забезпечення та орієнтація процесу управління на досягнення цілей підприємства.

Контролінг забезпечує виконання наступних функцій:

- 1) сервісна (забезпечення необхідно для управління інформацією);

- 2) функція прийняття рішень (функція управління);
- 3) внутрішній контроль на підприємстві.

Сервісна функція – це інформаційне обслуговування контролінгу, яке забезпечується за допомогою системи планування, нормування, обліку та контролю. Всі ці системи орієнтовані на досягнення цілі, кінцевого результату діяльності підприємства. Інформація повинна містити задані показники (планові, нормативні) та фактичні, в тому числі відомості про відхилення, виявлені в ході обліку.

Функція управління контролінгу реалізується з використанням даних аналізу відхилень, величини покриття та загальних результатів діяльності підприємства. Ця інформація необхідна для прийняття тактичних (оперативних) та стратегічних управлінських рішень.

Функція внутрішнього контролю передбачає контроль економічної роботи як організації у цілому, так й його структурних підрозділів [11].

Функціонування контролінгу надає інформацію, важливу для:

- визначення стратегії та планування майбутніх процесів та результатів діяльності підприємства;
- контролю за поточною діяльністю;
- оптимізації затрат;
- оцінки ефективності діяльності;
- зниження суб'єктивності в процесі прийняття управлінських рішень.

Результатом впровадження контролінгу є система, яка сприяє підвищенню ефективності діяльності підприємства та дозволяє:

- передбачити результати діяльності підприємства;
- планувати діяльність з метою підвищення ефективності використання ресурсів;
- вчасно отримувати інформацію необхідну для прийняття управлінських рішень;
- підвищити конкурентоспроможність підприємства.

Відповідно до цього формування ефективної системи управління напряду пов'язано з системою контролінгу, яка має враховувати як внутрішні показники діяльності підприємства, так і тенденції розвитку ринкового середовища.

Отже, систему контролінгу можна вважати частиною системи управління конкурентоспроможністю підприємства. Відповідаючи умовам комплексності та інтегрованості контролінг забезпечує цілісний погляд на діяльність підприємства в минулому, теперішньому та майбутньому.

Висновки. Контролінг – нове явище в теорії та практиці сучасного управління, що переводить управління підприємством на якісно новий рівень, інтегруючи та направляючи діяльність різних служб та підрозділів на досягнення оперативних та стратегічних цілей.

Розглянувши існуючі погляди на визначення поняття «контролінг», концепції контролінгу, його основні задачі та функції можна сказати, що він безпосередньо пов'язаний з формуванням ефективної системи управління конкурентоспроможністю підприємства.

Таким чином, відповідаючи новим вимогам до якісного рівня управління, вирішуючи задачі пов'язані з підвищенням рівня конкурентоспроможності, впровадження системи контролінгу на підприємствах України дозволить досягти ефективного управління власними ресурсами, оперативно реагувати на зміни в діяльності, розробляти різні варіанти прийняття управлінських рішень, розвивати конкурентні переваги.

Література.

1. Амрайн К. Контроллинг – это управление управлением / К.Амрай // Компаньйон. – 2004. – №27. – с. 38-41
2. Анискин Ю.П. Планирование и контроллинг: [учебник по специальности «Менеджмент организации»] / Анискин Ю.П., Павлова, А.М. — М.: Омега-Л, 2005. — 280 с.
3. Давидович І.С. Контролінг: [навчальний посібник] / І.С. Давидович. – К.: Центр учбової літератури, 2008. – 552 с.
4. Ананькіна Е. А. Контролінг як інструмент управління підприємством / Ананькіна Е. А., Данилочкин С. В., Данилочкина Н. Г.; под ред. Данилочкиной Н.Г. — М.: ЮНИТИ, 2002. — 279 с.
5. Дайле А. Практика контроллинга. Пер. с нем. / Под ред. М.Л. Лукашевича, Е.Н. Тихоненковой. — М.: Финансы и статистика, 2001. —336 с.
6. Контроллинг в бизнесе. Методические и практические основы построения контроллинга в организациях./ Карминский А.М., Оленев Н.И., Примак А.Г., Фалько С.Г. — М.: Финансы и статистика, 2002. — 256 с.
7. Манн Р. Контроллинг для начинающих. Система управления прибылью / Р. Манн, Э. Майер; [Пер. с нем. Ю.Г. Жукова]. — М.: Финансы и статистика, 2004. 213 с.
8. Сухарева Л.А. Контроллинг – основа управления бизнесом./ Л.А.Сухарева, С.Н.Петренко. – К.: Эльга, Ника-Центр, 2002. – 208 с.
9. Фалько С. Не просто учет, а информационная поддержка // Экономика и жизнь. — 2007. — № 35. — С. 31.
10. Хан Д. Планирование и контроль: концепция контроллинга. Пер. с нем. / Под ред. и с предисл. Турчака А. А., Головача Л. Г., Лукашевича М. Л. — М.: Финансы и статистика, 1997. – 800с.
11. Теплякова Т. Ю. Контроллинг: [учебное пособие] / Т.Ю. Теплякова. — Ульяновск: УлГТУ, 2010. – 143 с.
12. Horvarh & Partners. Концепция контроллинга: Управленческий учет. Система отчетности. Бюджетирование / Под ред. В. Григорьевой, В. Толкача. — М.: Альпина Бизнес Букс, 2005. — 269 с.
13. Пушкар М.С. Контролінг - інформаційна підсистема стратегічного менеджменту: [монографія] / Пушкар М.С., Пушкар Р.М.. - Тернопіль: Карт-бланш, 2004. - 370 с.

References.

1. Amrajn, K. (2004), "Controlling is the management control", Kompan'jon, Vol. 27, pp. 38-41.
2. Aniskin, Ju.P. and Pavlova, A.M. (2005), Planirovanie i kontroling [Planning and Controlling], Omega-L, Moscow, Russia
3. Davidovich, I.Ye. (2008), Kontroling [Controlling], Centr uchbovoi literaturi, Kyiv, Ukraine
4. Anan'kina, E. A. Danilochkin, S. V. and Danilochkina, N. G. (2002), Kontroling kak instrument upravlenija predpriatiem [Controlling as a tool of management enterprise], JuNITI, Moscow, Russia
5. Dajle, A. (2001), Praktika kontrolinga [Practice of controlling], Finansy i statistika, Moscow, Russia
6. Karminskij, A.M. Olenev, N.I. Primak, A.G. and Fal'ko, S.G. (2002), Kontroling v biznese. Metodicheskie i prakticheskie osnovy postroenija kontrolinga v organizacijah [Controlling in business. Methodological and practical basis for the construction controlling in organizations], Finansy i statistika, Moscow, Russia
7. Mann, R. and Majer, Je. (2004), Kontroling dlja nachinajushhh. Sistema upravlenija pribyl'ju [Controlling for beginners. Management system profit.], Finansy i statistika, Moscow, Russia
8. Suhareva, L.A. and Petrenko, S.N. (2004), Kontroling – osnova upravlenija biznesom [Controlling – basis of business management], Jel'ga, Nika-Centr, Kyiv, Ukraine
9. Fal'ko, S (2007), "Not just accounting, and information support", Jekonomika i zhizn', Vol. 35, pp. 31
10. Han, D. (1997), Planirovanie i kontrol': koncepcija kontrolinga [Planning and Controlling: concept of controlling], Finansy i statistika, Moscow, Russia
11. Tepljakova, T. Ju. (2010), Kontroling [Controlling], UlGTU, Ulyanovsk, Russia
12. Horvarh & Partners (2005), Koncepcija kontrolinga: Upravlencheskij uchet. Sistema otchetnosti. Bjudzhetrovanie [The concept of controlling: Managerial Accounting. Reporting system. budgeting], Al'pina Biznes Buks, Moscow, Russia
13. Pushkar, M.S (2004), Kontroling - informacijna pidsistema strategichnogo menezhmentu [Controlling - informational subsystem of strategic management], Kart-blansh, Ternopil, Ukraine

Стаття надійшла до редакції 24.04.2014 р.



ТОВ "ДКС Центр"