

УДК 338. 242

**ВПРОВАДЖЕННЯ КОНТРОЛІНГУ НА ПІДПРИЄМСТВІ
В УМОВАХ НОВОЇ ПАРАДИГМИ МЕНЕДЖМЕНТУ**

БУТЕНКО ДАР'Я СЕРГІЇВНА, кандидат економічних наук, доцент, доцент кафедри підприємницької діяльності, Харківський національний економічний університет імені Семе-на Кузнеця, м. Харків

[DOI 10.26661/2522-1566/2018-3/05-07](https://doi.org/10.26661/2522-1566/2018-3/05-07)

Актуальність досліджуваної теми зумовлена необхідністю менеджерів отримувати повну, своєчасну та точну інформацію для прийняття ефективних управлінських рішень, що в свою чергу забезпечить досягнення поставлених цілей підприємства. Предметом дослідження є теоретико-методичні засади формування системи управління підприємствами на основі впровадження контролінгу. Мета – обґрунтування необхідності впровадження контролінгу на підприємстві в умовах Нової парадигми менеджменту. Базовими принципами дослідження виступають історичний, системний та порівняльний методи, метод аналізу та синтезу. Наукова значущість роботи полягає в виокремленні основних рис притаманних Новій парадигмі менеджменту, наданні власного бачення сутності поняття контролінг. Як висновок наводиться необхідність впровадження системи контролінгу в умовах Нової парадигми менеджменту з метою підвищення якості продукції на підприємствах.

Ключові слова: контролінг, ефективне управління, парадигма менеджменту, облік, інформація.

Постановка проблеми. Орієнтація України на євроінтеграцію посилює необхідність вітчизняних підприємств постійно підвищувати якість продукції та послуг для того, щоб конкурувати на розвиненому ринку. Саме тому керівництву необхідно отримувати інформацію про діяльність підприємства в режимі реального часу для прийняття ефективних управлінських рішень. Забезпечення цього процесу можливе лише за умови впровадження системи контролінгу в управлінні.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Питанню впровадження контролінгу на підприємстві займалися багато вітчизняних та зарубіжних вчених. Теоретико-методологічне дослідження контролінгу висвітили в своїх працях А. Дайле, Р. Манн, Э. Майер, Л. І. Панасенко, М. С. Пушкар, Р. М. Пушкар, О. С. Сологуб, Н. М. Гаврилюк, О. В. Козуб, І. Г. Брітченко, А. О. Князевич, Н. П. Дарманська та інші.

Однак, питанню впровадження контролінгу на підприємстві в умовах Нової парадигми менеджменту приділено недостатньо уваги.

Постановка завдання. Мета – обґрунтування необхідності впровадження контролінгу на підприємстві в умовах Нової парадигми менеджменту. Для досягнення поставленої мети було вирішено такі основні завдання: виявлено характерні риси Нової парадигми менеджменту, розглянуто історичні аспекти розвитку використання контролінгу, проведено аналіз існуючих точок зору терміну «контролінг».

Виклад основних результатів. В економічній літературі все частіше зустрічається сукупність поглядів на сучасну парадигму менеджменту. В деяких джерелах її називають «Нова парадигма менеджменту» або «Парадигма XXI століття». Згідно неї сьогодні необхідно орієнтуватися на зміни ринку і при цьому раціоналізація виробництва стає

другорядною задачею. До основних напрямів нової парадигми менеджменту можна віднести:

Головним джерелом доданої вартості є люди, які наділені глибокими знаннями і умовами для їх реалізації.

З одного боку орієнтація на якість та прагнення задовольнити потреби споживачів, а з іншого боку, відмова від прагнення збільшити обсяг виробленої продукції.

Миттєва реакція на зміни у зовнішньому середовищі, відмова від раціоналізації виробництва (збільшення обсягів виробництва, зниження собівартості).

Для реалізації Нової парадигми необхідні особливі умови. Група креативних спеціалістів, які орієнтуються на швидкі зміни споживчого ринку, не беручи до уваги витрати на виробництво. Обсяги виробництва низькі, проте попит дуже високий. Отже, ціна в багато разів буде вище ніж витрати, а тоді і прибуток буде великим. Мода на товар змінюється, а креативні робітники пропонують новий товар. Класичний приклад задоволення потреб.

Таким чином, Нова парадигма менеджменту свідчить, що найбільші прибутки отримують компанії, які реалізують високоякісні товари (послуги). Запорукою створення таких конкурентоспроможних товарів є стратегія поєднання впровадження інновацій у всі сфери господарювання та ефективного управління підприємницькою діяльністю. Використання системи контролінгу на підприємстві дозволяє реалізувати усі напрями зазначеної стратегії.

Слово контролінг походить від англійського *to control* – контролювати, управляти, яке, у свою чергу, є похідним від французького слова, що означає «реєстр, список перевірки». [1,]

Контролінг вперше з'явився у США наприкінці XIX століття і розглядався як система підтримки прийняття управлінських рішень. Проте згодом термін «контролінг» перестають використовувати, а вживають схоже за змістом поняття «управлінський облік», хоча це поняття за змістом біль вужке.

В Західній Європі «контролінг» почав впроваджуватися в XX ст. і офіційно вживається у Німеччині, оскільки в теорії та практиці управління німецькими підприємствами відсутнє поняття «управлінський облік», а бухгалтерія чітко поділяється на фінансову і виробничу. Термін «контролінг» є загальноприйнятим у Німеччині, звідки він і прийшов до країн Східної Європи, зокрема, й до України, де паралельно використовують терміни «контролінг» і «управлінський облік». [2]

Козуб О. В. [9] наголошує, що формування теорії контролінгу як сучасної системи управління відображає певні закономірності розвитку концепцій управління саме як висхідного розвитку його аналітичного апарату, складових, методів дослідження та ін.

На сьогоднішній день не існує єдиного тлумачення поняття «контролінг», тому для його уточнення необхідно розглянути різні точки зору вітчизняних та зарубіжних вчених.

Так, Дайле А. [4] визначає контролінг, як спеціальну саморегулюючу систему методів та інструментів, яка спрямована на функціональну підтримку менеджменту підприємства і включає інформаційне забезпечення, планування, координацію, контроль і внутрішній консалтинг. Манн Р., Майер Э. [10] вважають, що контролінг це 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. Дарманська Н. П. стверджує, що контролінг – самоорганізуюча, цілеспрямована система планування та контролю, що забезпечує інтеграцію, послідовну організацію і координацію фаз процесу управління функціональних сфер, організаційних одиниць і проектів підприємства. [5] Отже, спільним у наведених визначеннях є ключове слово «система».

Проте, Рудницький В. С. [14] вважає, що контролінг – понад функціональний елемент управління, у системі якого використовують такі функції як планування, організація, облік, аналіз, контроль. Теремко В. І. [6] також

наголошує, що контролінг – це позафункціональний елемент управління (може застосовуватися до усіх сфер та ієрархічних рівнів управління), який завдяки цілеспрямованому збору та обробці інформації допомагає у процесі прийняття рішень та управління підприємством.

А, наприклад, Килимнюк В. [8] вважає, що контролінг – це новітня концепція ефективного управління фірмою для забезпечення її довгострокового існування на ринку. Ключовим в наведеному визначенні є бачення автора в розумінні контролінгу, як концепції ефективного управління. Таку думку розділяють і Панасенко Л. І., Сологуб О. С. [11] розглядають контролінг, як концепцію управління підприємством, яка включає в себе елементи менеджменту, аналізу, господарської діяльності та управлінського обліку.

Отже, аналіз існуючих точок зору на тлумачення терміну «контролінг» показав, що вчені його розглядають, як систему, елемент управління та концепцію управління. На нашу думку, контролінг – це концепція управління, яка надає можливість керівництву підприємства приймати ефективні управлінські рішення в умовах мінливого зовнішнього середовища.

Іванова З. О. за результатами дослідження існуючих точок зору стверджує, що більшість вчених ототожнює мету контролінгу з обов'язками менеджера і відносить функціональні обов'язки контролера на загальний управлінський персонал підприємства, не визначаючи необхідності й доцільності зазначеного напрямку для діяльності підприємства. [7] Тому головною метою контролінгу можна вважати інформаційне забезпечення процесу прийняття управлінських рішень. Для досягнення поставленої мети доцільно вирішувати наступні завдання:

1. Збір та обробка інформації необхідної для прийняття управлінських рішень в реальному режимі часу;
2. Розробка та впровадження методів оцінки ефективності діяльності на підприємстві;
3. Розробка та впровадження ефективної та всебічної системи планування;

4. Впровадження ефективних методів точного контролю;

5. Створення досконалої системи інформаційного забезпечення.

Усі завдання контролінгу підприємства досягаються при використанні його загальних інструментів (спостереження, порівняння, аналіз та синтез, історія розвитку, виявлення, закономірностей, прогнозування) та специфічних інструментів (бенчмаркінг, аналіз точки беззбитковості, вартісний аналіз, портфельний аналіз, SWOT-аналіз, ABC-аналіз).

В умовах впровадження процесного підходу на підприємстві, контролінг забезпечує виконання основних функцій менеджменту, а саме планування (розробка, впровадження, уточнення планів) організація (оптимізація процесу обліку, облік та контроль витрат і результатів по підрозділах), мотивація (оцінка ефективності системи стимулювання працівників), контроль (забезпечує постійний моніторинг фактичного виконання плану, розробка рекомендацій щодо усунення відхилень).

Висновки. Нова парадигма менеджменту свідчить, що найбільші прибутки отримують компанії, які реалізують високоякісні товари (послуги). Прибуток таких компаній дуже висок, але і ризик ще вищий, тому для них питання впровадження контролінгу, як концепції управління є необхідною. Тому що проаналізувавши погляди вітчизняних та зарубіжних вчених доведено, що контролінг – це концепція управління, яка надає можливість керівництву підприємства приймати ефективні управлінські рішення в умовах мінливого зовнішнього середовища.

Список використаних джерел:

1. Брітченко І. Г., Князевич А. О. Контролінг : навч. посіб. Рівне : Волинські обереги, 2015. 280 с.
2. Брохун Н. С. Що таке контролінг? *Вісник ЖДТУ*. 2007. № 4. URL: <http://ven.ztu.edu.ua/article/viewFile/95988/92057> (дата звернення 29.09.2017).

3. Гаврилюк Н. М. Теоретичні аспекти логістичного управління підприємством на основі контролінгу. *Актуальні проблеми розвитку економіки регіону: науковий журнал*. Івано-Франківськ: Вид-во ДВНЗ «ПНУ ім. В. Стефаника», 2015. Вип.11. Т.1. С. 31-37.
4. Дайле А. Практика контролінга: монографія. М. : Финансы и статистика, 2005. 336 с.
5. Дарманська Н. П., Овод Л. В. Контролінг. Хмельницький: ТУП, 2002. 108 с.
6. Економічна енциклопедія. Том 1. / За ред. Теремко В. І. Тернопіль: Академія народного господарства, 2000. 846 с.
7. Іванова З. О. Особливості формування системи контролінгу на підприємствах. *Актуальні проблеми економіки*. 2012. №6. С. 136-141
8. Килимнюк В. Еволюція контролінгу. Його місце та роль в економіці підприємства. *Економіст*. 2004. № 1. С. 47 – 49.
9. Козуб О. В. Визначення змісту функцій і завдань контролінгу. *Економіка: проблеми теорії та практики : зб. наук. праць*. Дніпропетровськ, 2008. Вип. 240 : в 5 т. Т. II. С. 356-361.
10. Манн Р., Майер Э.; Контролінг для начинающих. Система управління прибутком [Пер. с нем. Ю.Г. Жукова]. М.: Финансы и статистика, 2004. 213 с.
11. Панасенко Л.І. Фінансова звітність, як інформаційна база стратегічного аналізу та контролінгу. *Вісник Київського нац. університету ім. Т. Шевченка*, 2001. 56 с.
12. Пушкар М. С., Пушкар Р. М. Контролінг – інформаційна підсистема стратегічного менеджменту : моногр. М-во освіти і науки України, Терноп. академія народ. госп. Тернопіль: Карт-бланш, 2004. 370 с.
13. Рудницький В.С. Місце стратегічного контролінгу в управлінні підприємством. *Матеріали міжнародної практичної конференції присвяченої 35-річчю кафедри бухгалтерського обліку*, 2005. с. 70.
- Brokhun, N. (2007), “What is controlling?”, *Visnyk ZhDTU*. [Online], Vol. № 4., Available at: <http://ven.ztu.edu.ua/article/viewFile/95988/92057> (Accessed 29 September 2017)
- Havryliuk, N. (2015), “Theoretical aspects of logistic management of the enterprise on the basis of controlling”, *Aktual'ni problemy rozvytku ekonomiky rehionu: naukovyj zhurnal*. Ivano-Frankivs'k, Vol. 11. pp. 31-37.
- Dajle, A. (2005), *Praktyka kontrolylnha [Practice of controlling]: monohrafyia, Fynansy y statystyka*, 336 p.
- Darmans'ka, N. and Ovod L. (2002), *Kontrolinh [Controlling]*, 108 p.
- Ekonomichna entsyklopediia [Economic Encyclopedia]* (2000), Vol.1. 846 p.
- Ivanova, Z. (2012), “Features of the formation of a controlling system at enterprises”, *Aktual'ni problemy ekonomiky*, Vol. 6, pp. 136-141
- Kylymniuk, V. (2004), “Evolution of Controlling. His place and role in the economy of the enterprise”, *Ekonomist*, Vol. 1, pp. 47 – 49.
- Kozub, O. (2008), “Definition of content of functions and tasks of controlling”, *Ekonomika: problemy teorii ta praktyky [Economics: problems of theory and practice]*, *Proceedings, Dnipropetrovs'k*, pp. 356-361.
- Mann, R., Majer, E. (2004), *Kontrolylnh dlia nachynaiuschykh. Systema upravlenyia prybyl'iu [Controlling for beginners. Profit management system]*, 213 p.
- Panasenko, L. (2001), “ Financial reporting as an information base for strategic analysis and controlling ”, *Visnyk Kyivs'koho nats. universytetu im. T. Shevchenka*, 56 p.
- Pushkar, M. and Pushkar, R. (2004), *Kontrolinh – informatsijna pidsystema stratehichnoho menedzhmentu [Controlling – information subsystem of strategic management]: monohr., Ternopil'*, 370 p.
- Rudnyts'kyj, V., (2005), “The place of strategic control in the management of the enterprise”, *Materialy mizhnarodnoi praktychnoi konferentsii prysviachenoj 35-richchuu kafedry bukhholders'koho obliku*, [Conference Proceedings], P. 70.

REFERENCES:

Britchenko, I. and Kniazevych O. (2015), *Kontrolinh [Controlling]*, 280 p.

БУТЕНКО ДАРЬЯ СЕРГЕЕВНА, кандидат економічних наук, доцент, доцент кафедри підприємницької діяльності, Харківський національний економічний університет імені Семена Кузнеця, г. Харків

ВНЕДРЕНИЕ КОНТРОЛЛИНГА НА ПРЕДПРИЯТИИ В УСЛОВИЯХ НОВОЙ ПАРАДИГМЫ МЕНЕДЖМЕНТА

Актуальность исследуемой темы обусловлена необходимостью менеджеров получать полную, своевременную и точную информацию для принятия эффективных управленческих решений, что в свою очередь обеспечит достижение поставленных целей предприятия. Предметом исследования является теоретико-методические основы формирования системы управления предприятиями на основе внедрения контроллинга. Цель – обоснование необходимости внедрения контроллинга на предприятии в условиях Новой парадигмы менеджмента. Базовыми принципами исследования выступают исторический, системный и сравнительный методы, метод анализа и синтеза. Научная значимость работы заключается в выявлении основных черт присущих Новой парадигме менеджмента, предоставлении собственного видения сущности понятия контроллинг. Как вывод приводится необходимость внедрения системы контроллинга в условиях Новой парадигмы менеджмента с целью повышения качества продукции на предприятиях.

Ключевые слова: контроллинг, эффективное управление, парадигма менеджмента, учет, информация.

DARIA BUTENKO, *Phd in Economics, associate professor, Assistant Professor of the Department of Entrepreneurship, Simon Kuznets Kharkiv National University of Economics, Kharkiv, Ukraine*

INTRODUCTION OF CONTROLLING IN THE ENTERPRISE IN THE NEW PARADIGM OF MANAGEMENT

Purpose. Rationale for the introduction of controlling in the enterprise in a New management paradigm.

Design/methodology/approach. The basic principles of the research are historical, systematic and comparative methods, method of analysis and synthesis.

Findings. The new management paradigm shows that the companies that sell high-quality goods (services) receive the greatest profits. The profit of such companies is very high, but the risk is even higher, so the issue of controlling implementation as a management concept is necessary for them. Because analyzing the views of domestic and foreign scientists proved that controlling is a management concept that provides an opportunity for the company's management to make effective management decisions in a changing environment.

Research limitations/implications. The scientific significance of the work is to identify the main features inherent in the new paradigm of management, providing their own vision of the essence of the concept of controlling. As a conclusion the necessity of introduction of controlling system in the conditions of a New paradigm of management for the purpose of improvement of quality of production at the enterprises is given.

Originality/value. Ukraine's focus on European integration increases the need for domestic enterprises to constantly improve the quality of products and services in order to compete in the emerging market. That is why management needs to receive information about the company's activities in real time to make effective management decisions. Ensuring this process is possible only if the introduction of a controlling system in management.

Keywords: controlling, effective management, management paradigm, accounting, information.