

5. Брейли Р. Принципы корпоративных финансов / Р. Брейли. – М.: Олимп-Бизнес, 1997. – 1120 с.
6. Бриггем Ю. Финансовый менеджмент: в 2-х т. / Ю. Бриггем. – СПб.: Экономическая школа, 1997. – 497 с.
7. Ван Хорн Дж. Основы финансового менеджмента / Дж. Ван Хорн. – М.: Вильямс, 2008 – 1232 с.
8. Мертенс А. Инвестиции / А. Мертенс. – К.: Киевское инвестиционное агентство, 1997. – 416 с.
9. Шарп У. Инвестиции / У. Шарп. – М.: ИНФРА-М, 2001. – 1028 с.

УДК 658.14

**Продиус О.І.**  
кандидат економічних наук,  
доцент кафедри менеджменту  
Одеського національного політехнічного університету

**Васина В.В.**  
студентка  
Одеського національного політехнічного університету

**Богословова А.А.**  
студентка  
Одеського національного політехнічного університету

## СИСТЕМА КОНТРОЛІНГУ ЯК СУЧАСНА КОНЦЕПЦІЯ УПРАВЛІННЯ

Статтю присвячено дослідженню проблеми формування системи контролінгу як сучасної концепції управління, заснованої на новій парадигмі менеджменту, що підвищує стійкість економічного розвитку підприємства. Проаналізовано основні проблеми впровадження контролінгу в практичну діяльність вітчизняних підприємств. Наведено опис основних етапів впровадження служби контролінгу в систему управління підприємством, виділено цілі, принципи та функції її діяльності, сферу повноважень, що буде сприяти досягненню стратегічних та тактичних цілей підприємства.

**Ключові слова:** контролінг, сучасна концепція управління, служба контролінгу, менеджмент, функції контролінгу, методи управління, функції управління.

### **Продиус О.І., Васина В.В., Богословова А.А. СИСТЕМА КОНТРОЛІНГА КАК СОВРЕМЕННАЯ КОНЦЕПЦИЯ УПРАВЛЕНИЯ**

Статья посвящена исследованию проблемы формирования системы контроллинга как современной концепции управления, основанной на новой парадигме менеджмента, повышающей устойчивость экономического развития предприятия. Проанализированы основные проблемы внедрения контроллинга в практическую деятельность отечественных предприятий. Приведено описание основных этапов внедрения службы контроллинга в систему управления предприятием, выделены цели, принципы и функции ее деятельности, сфера полномочий, что будет способствовать достижению стратегических и тактических целей предприятия.

**Ключевые слова:** контроллинг, современная концепция управления, служба контроллинга, менеджмент, функции контроллинга, методы управления, функции управления.

### **Prodius O.I., Vasina V.V., Bogoslovova A.A. SYSTEM OF CONTROLLING AS MODERN CONCEPT OF MANAGEMENT**

The article is devoted to problems of formation of system of controlling as a modern management concept, based on a new paradigm of management that promotes the sustainability of economic development of the enterprise. It analyses main problems of implementation of controlling in the practice of domestic enterprises. A description of the main stages of implementation of controlling service in the enterprise management system, the objectives, principles and functions of its activity, scope of authority, which will contribute to the achievement of the strategic and tactical goals of the company.

**Keywords:** controlling, the modern concept of control, controlling service, the management, function of controlling, techniques of management, functions of management.

**Постановка проблеми.** Сьогодні в умовах кризового стану економіки, зумовлених політичної нестабільністю, проведенням антитерористичної операції на сході країни, різким коливанням валютних курсів, високими темпами інфляції, зменшенням купівельної спроможності населення, ускладненням кредитування банківськими установами для багатьох підприємств особливо актуальним є підвищення конкурентоспроможності за рахунок грамотного управління економічною діяльністю. Так, посилення нестабільності організаційно-економічної середовища викликає необхідність перегляду всієї системи управління підприємством. Нова парадигма управління характеризується наступними рисами: позиціонування підприємства як «відкритої» системи, функціонуючої в єдності з внутрішньою і зовнішньою середою; визнання основною метою діяльності не зріст виробни-

цтва, а якість продукції та задоволення споживачів; зріст цінності спеціалістів, які володіють знаннями; збільшення ролі організаційної культури та мотивації робітників [1].

У таких умовах саме процес прийняття виважених та ефективних управлінських рішень виступає найважливішим засобом забезпечення умов виходу з економічної кризи та надійним механізмом соціально-економічних перетворень, яких неможливо досягти без здійснення ефективної процедури контролінгу підприємства.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Вагомий внесок у дослідження контролінгу та практичне використання його механізмів внесли наступні зарубіжні вчені: П. Вебер, Р. Мані, Е. Майер, Т. Райхман, Х.І. Фольмут. Проблемам формування контролінгу як системи управління присвятили свої праці Е. Майер,

Р. Манн, Д. Хан. Сучасні проблеми контролінгу висвітлено у працях А. Беккера, В. Ньюмана, Г. Ортмана, Т. Скоуна та ін. Серед вітчизняних науковців, що приділили значну увагу дослідженню сутності контролінгу в системі управління підприємством, слід відмітити О.О. Терещенко, М.С. Пушкар, Г.Ф. Шепітко, Т.А. Говорушко, А.М. Ткаченко. Проте до сьогодні серед науковців мало уваги приділено вивченню ролі контролінгу у підвищенні конкурентоспроможності підприємства в умовах економічної кризи.

**Мета статті** полягає у формуванні системи контролінгу як сучасної концепції управління, заснованої на новій парадигмі менеджменту, що підвищує стійкість економічного розвитку підприємства. Побудова моделі контролінгу, опис її основних елементів у взаємозв'язку та взаємодії дозволить ефективно впровадити службу контролінгу в систему управління підприємством, виділити цілі, принципи та функції її діяльності, сферу повноважень, що буде сприяти досягненню стратегічних та тактичних цілей підприємства.

**Вклад основного матеріалу дослідження.** Поняття «контролінг» походить від англійського дієслова to control, яке має різні визначення. В економічному значенні воно означає управління і регулювання господарської і фінансової діяльності підприємства. Контролінг можна віднести до числа найбільш перспективних напрямків у сфері функціонального, інституціонального та інструментального забезпечення системи управління підприємством, він синтезує в собі управлінський облік, планування, контроль та аналіз [2, с. 38].

Відповідаючи критеріям комплексності та інтегрованості, контролінг забезпечує синтетичний, цілісний погляд на діяльність підприємства в минулому, теперішньому і майбутньому часі, системний підхід до виявлення і вирішення проблем, що встають перед підприємством. Контролінг переводить управління підприємством на якісно новий рівень, інтегруючи, координуючи і спрямовуючи діяльність різних служб і підрозділів підприємства на досягнення оперативних і стратегічних цілей.

Контролінг як засіб ефективного управління передбачає не тільки спостереження за факторами зовнішнього середовища а й відповідну на них реакцію та управління внутрішніми процесами, які здійснюються безпосередньо на підприємстві, а також і здатність керівництва передбачити наперед динаміку зовнішнього середовища і заздалегідь розробити певну програму заходів, яка дозволить уникнути негативних наслідків або вчасно зреагувати на нові можливості для розвитку підприємства.

Контролінг – це система управління підприємством, яка об'єднує підсистеми планування, обліку, аналізу і контролю в єдиний механізм, підлеглий загальній стратегічній меті. Контролінг розглядається як сучасна концепція управління, спрямована на підвищення конкурентоспроможності організації, її адаптивності до змін зовнішньої середовища, реалізація якої забезпечує стійкий розвиток підприємства у довгостроковій перспективі [3].

Контролінг як концепція системного управління організується, як правило, там, де управління знаходиться у кризі або господарська діяльність не задовольняє сучасним вимогам і вимогам ринку. Чинники, що є підставою для створення системи контролінгу в організації: погіршення економічних показників; поява нових або зміна цілей у сформованих умовах функціонування; відсутність узгодження цілей; застарілі методи планування, калькулювання

і аналіз не задовольняють менеджмент підприємства; відсутність методик обліку та аналізу, невідповідність вимогам як основи для відстеження діяльності і прийняття управлінських рішень; дублювання або відсутність деяких функцій, наявність конфліктних ситуацій при їх виконанні [2, с. 51–52].

Виходячи із сутності визначення контролінгу, можна виділити цілі, які надалі диференціюються і конкретизуються у підсистемах управління у вигляді наступних функцій (табл. 1):

Таблиця 1

**Контролінг як сучасна концепція управління**

Цілі	Підтримка формування стратегії розвитку
	Орієнтація менеджерів на задані цілі
	Попередження кризових ситуацій
Функції	Інформаційна система
	Планування
	Контроль
	Аналіз
	Регулювання
	Інтеграція
Інструменти	Координація
	Система збалансованих показників
	Бюджетування
	Визначення релевантних затрат
	Маржинальний аналіз
	Аналіз відхилень та виявлення «вузьких місць»
	Облік затрат, прибутку та результатів
	Дисконтування
Оцінка ризику	
Загальні риси процесу управління	Орієнтація на споживача
	Визначальна роль якості
	Планове ведення діяльності
	Висококваліфікований персонал;
	Оптимізація фінансових ресурсів
	Процесний підхід
Спеціалізовані програмні пакети	

1) інформаційна функція виражається у формуванні інтегрованої інформаційної системи, яка забезпечує збір, обробку та представлення керівництву інформації;

2) функція планування полягає у формуванні системи планування на підприємстві, яка включає в себе стратегію розвитку, оперативні плани та бюджети та виділення цілей у процесі планування;

3) функція контролю реалізується через визначення рівня цільових показників та допустимих границь їх відхилення та порівняння фактичних показників з планами для визначення результатів діяльності й досягнення ступені цільових показників;

4) функція аналізу полягає у підтримці формування орієнтованої на ринок виробничої системи, направленої на досягнення матеріальних, трудових та фінансових ресурсів, ефективності роботи підрозділів;

5) функція регулювання проявляється у визначенні й розробці необхідних коректуючих заходів. Послідовна реалізація функцій контролю, аналізу та регулювання представляє собою моніторинг, який охоплює всі бізнес-процеси організації та створює необхідні умови для виконання планів, підвищення ефективності управлінського процесу та досягнення цілей організації;

6) функція інтеграції забезпечує стійку динаміку розвитку підприємства, забезпечуючи ефективність

зв'язку бізнес-процесів та раціональне розподілення ресурсів між ними на основі збалансованості операційних, інноваційних та інвестиційних планів у рамках загального фінансового плану;

7) функція координації дозволяє узгодити діяльність усіх підрозділів підприємства та його бізнес-процесів задля найбільш ефективного рішення стратегічних, тактичних та операційних задач [1, с. 82].

Контролінг орієнтується на підтримку процесу прийняття управлінських рішень на підприємстві та покликаний адаптувати традиційну систему обліку та контролю до сучасних вимог. Контролінг допоможе керівникам захистити бізнес від надзвичайної вразливості в динамічному зовнішньому середовищі, досягти ефективного управління, створити й оцінити потенціал підрозділів підприємства, досліджувати ідеї конкурентів, здійснювати порівняльний аналіз усіх отриманих даних, використовувати інновації, і, звичайно, орієнтуватися на майбутнє [4].

Слід зауважити, що застосування системи контролінгу на вітчизняних підприємствах не дуже поширено та не завжди ефективно, що обумовлено:

1) відсутністю достатньої інформації впровадження систем контролінгу та її низькою оперативністю;

2) недостатньою кількістю розробок в області комплексних інформаційних систем, що відповідають вимогам певної організації;

3) нестабільністю економічної політики багатьох підприємств, відсутність її цільової спрямованості;

4) неузгодженістю в роботі різних відділів підприємства, а також не достатньою прозорістю інформації;

5) ігноруванням і недооцінкою стану проблем зовнішнього середовища;

6) високою затратністю впровадження системи контролінгу, навчання фахівців у цій галузі, придбання інформаційних систем, реструктуризації вже існуючих підрозділів та формування нового відділу;

7) відсутністю відповідного нормативно-правового забезпечення системи контролінгу;

8) недоліками фахівців, що володіють необхідними знаннями та навичками.

Необхідно зазначити, що створення служби контролінгу на підприємстві не гарантує відразу підвищення ефективності управління. Спочатку доцільно визначити аргументи «за» і «проти» створення служби контролінгу на підприємстві та проаналізувати їх вагомість, перш ніж буде прийняте відповідне рішення (табл. 2) [5].

Слід зауважити, що ефективність впровадження системи контролінгу на підприємстві можна підвищити шляхом активізації наступних чинників: під-

тримка вищим керівництвом основоположних ідей контролінгу; централізація функцій контролінгу, полегшення комунікацій; сприйняття керівниками системи контролінгу як одного з основних джерел якісних даних для прийняття управлінських рішень; стандартизація підходів, швидка підготовка інформації для прийняття управлінських рішень щодо узгоджених підходів у зрозумілих і зручних форматах; розширення системи контролінгу за функціональними областями: основна діяльність, маркетинг, персонал, ланцюг поставок, нерухомість; забезпечення крос-функціонального, процесного підходу при аналізі ситуації і вироблення рекомендацій; підвищення рівня кваліфікації працівників, які займаються контролінгом [6–8].

Перш ніж впроваджувати систему контролінгу в практику менеджменту, необхідно розробити і адаптувати до конкретних умов підприємства низку допоміжних заходів. У першу чергу мова йде про розробку наступних інструментів: системи планування і бюджетування на підприємстві; методики розрахунку маржинального прибутку по підприємству в цілому, окремим підрозділам, продуктів, клієнтів і ринків; методи розрахунку витрат за видами, місцями виникнення та продуктів; системи звітності, орієнтованої на конкретних користувачів усередині підприємства; методики розрахунку ефективності інвестицій та поточної діяльності підприємства; методики аналізу відхилень планових і фактичних показників.

Щоб впровадження системи контролінгу на підприємстві відбувалося максимально ефективно, його слід розбити на кілька етапів.

1. Підготовка процесу впровадження контролінгу. На цьому етапі необхідно вивчити структуру управління підприємством, оцінити взаємодію служб, а також якість інформації на рівні бухгалтерського обліку. Якщо первинна бухгалтерська інформація є спотвореною, необхідно провести заходи по удосконаленню системи обліку.

2. Упровадження системи контролінгу. На цьому етапі, виходячи з знань діючих потоків інформації, необхідно внести зміни у процес формування, систематизацію інформації, спираючись на сформульовані стратегічні цілі і завдання. Доцільно розробити систему контрольних показників, інструкції і положення, що регламентують діяльність служб і відділів. Необхідно провести автоматизацію процесів управлінського обліку, удосконалити систему бюджетування, налагодити систему координації і контролю шляхом встановлення правил, термінів і відповідальних.

Таблиця 2

Плюси і мінуси створення служби контролінгу на підприємстві

«Плюси» створення служби контролінгу	«Мінуси» створення служби контролінгу
<ul style="list-style-type: none"> <li>- уведення єдиних стандартів і правил планування, контролю, обліку, аналізу та звітності по підрозділам, що полегшить автоматизацію процесу управління;</li> <li>- відбувається короткострокове зниження витрат як по окремим підрозділам, так і по підприємству в цілому;</li> <li>- сформується єдина система інформаційної підтримки управлінських рішень, що покликана забезпечити попередження критичних ситуацій на підприємстві;</li> <li>- моніторинг методик планування, аналізу, контролю, інформаційного забезпечення процесу управління підприємством з метою підвищення ефективності їх використання та їх вдосконалення;</li> <li>- удосконалення системи управління підприємством шляхом виявлення та ліквідації вузьких місць;</li> <li>- спрямування оперативних фінансово-економічних розрахунків на підтримку та обґрунтування стратегічних рішень;</li> <li>- плани всіх підрозділів будуть краще скоординовані та інтегровані, якщо цим питанням буде займатися одна служба</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- необхідність зміни організаційної структури управління, що потребує додаткових зусиль;</li> <li>- вилучення окремих функцій та надання додаткових у підрозділів, що обслуговують планово-економічний та обліково-аналітичний напрямки підприємства;</li> <li>- виникнення загрози надмірного посилення впливу служби контролінгу на прийняття рішень керівництвом підприємства;</li> <li>- імовірність виникнення конфліктних ситуацій у зв'язку з неприйняттям окремими працівниками додаткового контролю, що може викликати невдоволення в колективі та погіршити його працездатність</li> </ul>

3. Постійний моніторинг роботи системи контролінгу. Без підтримки працездатності системи поступово вона втратить свою значимість і актуальність. Зовнішнє середовище змінюється дуже швидко, тому важливо постійно адаптувати систему контролінгу, а також своєчасно реагувати на нестандартні ситуації [9; 10].

Упровадження контролінгу на вітчизняних підприємствах дозволить: забезпечити спрямування оперативних фінансово-економічних розрахунків на підтримку та обґрунтування стратегічних рішень; сформувати систему інформаційної підтримки управлінських рішень, що покликана забезпечити попередження критичних ситуацій на підприємстві; проводити моніторинг методик планування, аналізу, контролю, інформаційного забезпечення процесу управління підприємством з метою підвищення ефективності їх використання та їх вдосконалення; направити координацію зусиль структурних підрозділів на досягнення загальних цілей підприємства; вдосконалення системи управління підприємством шляхом виявлення та ліквідації вузьких місць; шляхом цільової орієнтації діяльності досягти ефективного управління, створити й оцінити потенціал підрозділів підприємства, досліджувати ідеї конкурентів, здійснювати порівняльний аналіз усіх отриманих даних, використовувати інновації та сучасні автоматизовані методи контролю; забезпечити платоспроможність та економічну ефективність.

Таким чином, працездатна система контролінгу на підприємстві допоможе прийняти правильні й оперативні управлінські рішення, а також координувати всі процеси в єдину систему, спрямовану на досягнення стратегічних цілей підприємства.

**Висновки.** У ході дослідження було виявлено, що контролінг визначається як концепція управління, яка координує всі бізнес-процеси системно, комплексно, збалансовано на досягнення заданих цілей та базується на застосуванні індивідуального набору управлінських інструментів для конкретної організації, що функціонує в конкретній країні та в рамках відповідної культури.

Контролінг є складною конструкцією, яка об'єднує в собі різноманітні елементи функцій управління і використання їх для вирішення задач оперативного і стратегічного характеру. Контролінг як система може бути органічно вписана в структуру управління підприємством. Особлива увага повинна бути приділена інтегруванню систем фінансового, управлінського та податкового обліку, організації інформаційних потоків на підприємстві.

#### БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:

1. Боргардт Е.А. Система контроллинга как современная концепция управления / Е.А. Боргардт, М.В. Вишнякова // Вектор науки ТГУ. – 2015. – № 1 (31). – С. 78–86.
2. Савицька О.М. Система контролінгу як ефективний механізм управління підприємством / О.М. Савицька // Економіка: реалії часу. – 2014. – № 4 (14). – С. 37–44 [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://economics.opu.ua/files/archive/2014/n4.htm>.
3. Говорушко Т.А. Проблемні аспекти впровадження контролінгу в Україні / А.Т. Говорушко, Д.О. Кроніковський // Економічний часопис-XXI. – 2011. – № 1–2. – С. 51–53.
4. Семанюк В.З. Контролінг як інноваційний інструмент підвищення ефективності бізнесу / В.З. Семанюк // Наукові записки. – 2010. – № 2 (18). – С. 132–138.
5. Журавель Т.М. Контролінг як метод забезпечення конкурентних переваг на підприємстві / Т.М. Журавель, Я.О. Терещенко [Електронний ресурс]. – Режим доступу: [http://fkd.khibs.edu.ua/pdf/2011\\_2/18.pdf](http://fkd.khibs.edu.ua/pdf/2011_2/18.pdf).
6. Мочона Л.Г. Аналіз та вибір інструментарію оперативного контролінгу на підприємстві / Л.Г. Мочона // Бізнес Інформ. – 2015. – № 8. – С. 289–296.
7. Хомченко Л.В. Маркетинговий контролінг та його місце в діяльності підприємства / Л.В. Хомченко // Економіка і управління. – 2012. – № 1. – С. 94–99.
8. Щербань О.Д. Контролінг як інструмент ефективного управління підприємством / О.Д. Щербань // Вісник НТУ «ХПІ». – 2013. – № 24 (997). – С. 169–176.
9. Турило А.М. Контролінг – система забезпечення ефективного управління підприємством / А.М. Турило, С.В. Святенко // Фінанси и менеджмент. – 2009. – № 2. – С. 11–14.
10. Ліпич Л.Г. Контролінг у системі антикризового управління / Л.Г. Ліпич, І.О. Гадзевич [Електронний ресурс]. – Режим доступу: [http://www.nbuv.gov.ua/portal/natural/Vnulp/Management/2012\\_722/72.pdf](http://www.nbuv.gov.ua/portal/natural/Vnulp/Management/2012_722/72.pdf).