

Електронне наукове фахове видання "Ефективна економіка" включено до переліку наукових фахових видань України з питань економіки (Категорія «Б», Наказ Міністерства освіти і науки України від 11.07.2019 № 975) [www. economy.nayka.com.ua](http://www.economy.nayka.com.ua) | № 2, 2021 | 25.02.2021 р.

DOI: [10.32702/2307-2105-2021.2.70](https://doi.org/10.32702/2307-2105-2021.2.70)

УДК:631.1

*А. І. Капліна,
к. е. н., доцент кафедри менеджменту та інформаційних технологій,
ДВНЗ «Херсонський державний аграрний університет»
ORCID ID: 0000-0001-6714-797X*

КОНТРОЛІНГ У СИСТЕМІ ЕФЕКТИВНОГО УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ

*A. Kaplina
PhD in Economics,
Associate Professor of the Department of Management and Information Technologies,
Kherson State Agrarian University*

CONTROLLING IN THE SYSTEM OF EFFECTIVE MANAGEMENT

У сучасних умовах господарювання як в Україні, так і за кордоном одним з найбільш перспективних підходів до ефективного управління виробництвом є контролінг. Розглянуті поняття, цілі, задачі та функції контролінгу, його сутність та роль у системі управління підприємством. Проведена порівняльна характеристика оперативного та стратегічного контролінгу.

Відображена роль контролінгу, який в умовах кризи виступає у ролі об'єднуючого базису основних елементів організації та управління діяльності сучасного підприємства, а саме: усі бізнес-процеси та пов'язані з ними витрати; центри відповідальності підприємства; системи планування та бюджетування; системи управлінського обліку та стратегічного управління; інформаційні потоки (документообіг) та ін. Автор показує необхідність використання контролінгу у якості управлінського інструменту, який дозволяє суттєво підвищити якість внутрішнього фінансового контролю, виявити ризики агропідприємств та своєчасно на них реагувати. Для ефективного функціонування системи контролінгу на підприємстві особливе значення набуває розгляд проблем вибору оптимального обліку витрат. Проведений аналіз існуючих методів та оцінка кожного з урахуванням задач контролінгу. Автор відмічає те, що контролінг створює мови для ефективного пошуку резервів, виявлення та усунення недоліків, які забезпечують як стратегічний, так і тактичний розвиток підприємства.

The article In modern conditions of management both in Ukraine and abroad, one of the most promising approaches to effective production management is controlling. The concepts, objectives, tasks and functions of control, its essence and role in the enterprise management system are considered. Comparative characteristics of operational and strategic control were carried out.

The role of controlling, which in a crisis acts as a unifying basis of the main elements of the organization and management of the activities of a modern enterprise, namely: all business processes and related costs, is reflected; centers of responsibility of the enterprise; planning and

budgeting systems; management accounting and strategic management systems; information flows (document flow), etc. The author shows the need to use controlling as a management tool that allows to significantly improve the quality of internal financial control, identify the risks of agricultural enterprises and respond to them in a timely manner. For the effective functioning of the control system at the enterprise, consideration of problems of choosing optimal cost accounting becomes of particular importance. The analysis of existing methods and evaluation of each, taking into account the tasks of control, is carried out. The author notes that control creates languages for the effective search for reserves, identifying and eliminating shortcomings that ensure both strategic and tactical development of the enterprise. The effectiveness of the enterprise management system consists in the ability to anticipate the economic and commercial situation, to prevent the negative impact of internal and external factors, to introduce measures to minimize costs, to ensure the achievement of the goals and, above all, to obtain a positive financial result of the enterprise – the desired profit. These circumstances require the formation of new approaches to management and tools for their implementation. As such a tool today acts as controlling. Control, as a new phenomenon in the theory and practice of modern enterprise management, arose on the verge of economic analysis, planning, management accounting and management, takes the management of the enterprise to a qualitatively new level.

Ключові слова: *контролінг; управління; менеджмент; концепція управління; система управління; управлінські рішення; управлінський облік; оперативний контролінг; стратегічний контролінг.*

Key words: *controlling; management; management conception; system of management; management decisions; management accounts; operational controlling; strategic controlling.*

Постановка проблеми. Управління підприємством у сучасних умовах потребує комплексного вирішення багатьох проблем, обумовлених як зовнішніми, так і внутрішніми факторами. Ефективність системи управління підприємством полягає у здатності передбачити господарську та комерційну ситуацію, попередити негативний вплив внутрішніх та зовнішніх факторів, запровадити заходи по мінімізації витрат, забезпечити досягнення поставлених цілей та перш за все отримання позитивного фінансового результату діяльності підприємства – бажаного прибутку.

Ці обставини потребують формування нових підходів до управління та інструментів їх запровадження. У якості такого інструменту сьогодні виступає контролінг.

Контролінг, як нове явище у теорії та практиці сучасного управління підприємством, виникло на межі економічного аналізу, планування, управлінського обліку та менеджменту, переводить управління підприємством на якісно новий рівень.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Розуміння актуальності розвитку та запровадження ідей контролінгу на підприємствах, а також досвід практичного консалтингу у даній галузі знайшли своє відображення у наукових публікаціях вітчизняних вчених: В. Галасюка, І. Зятковського, В. Корнеєва, Л. Костирко, О. Мендрула, О. Островської, С. Науменкової, О. Терещенка, А. Турила, М. Чумаченка.

Однак, не дивлячись на активне звернення до поняття контролінгу, слід відмітити недостатній рівень досліджень у галузі освоєння цих ідей, особливо фінансового контролінгу. Між цим тут закладено, за різними оцінками вчених, потенціал росту ефективності бізнесу у розмірі 50-70%. Цими фактами і обумовлена необхідність розкрити предмет контролінгу як підсистеми управління підприємством з концептуальних позицій. Саме актуальна потреба у даному дослідженні визначила мету та основні задачі аналізу.

Постановка завдання. Вітчизняна практика засвідчує, що учасники ринку, суб'єкти господарювання досить часто приймають неефективні фінансово-інвестиційні рішення. Першопричиною прийняття нераціональних управлінських рішень у фінансовій сфері та зниження ефективності фінансово-господарської діяльності аграрних підприємств у цілому є нерівномірний розподіл інформації між різними групами учасників фінансових відносин. Одним із дієвих інструментів інформаційного забезпечення прийняття управлінських рішень та важливим елементом забезпечення інформаційної функції контролінгу на підприємстві є фінансова діагностика. Актуальність теми дослідження зумовлена нагальною потребою удосконалення методичних підходів до діагностики підприємств та необхідністю подальшого розвитку вітчизняної концепції контролінгу з урахуванням пріоритетності функції забезпечення прийняття фінансових рішень. У даній статті робиться спроба проаналізувати ефективні критерії оцінки управління.

Виклад основного матеріалу дослідження. У даний час не існує єдиного визначення поняття «контролінг». Широке коло визначень пояснюється не тільки тим, що багато авторів є послідовниками різних наукових шкіл, але і свідчить про активний розвиток напряму у галузі теорії та практики управління.

Найбільш просте визначення інтерпретує «контролінг» як «управлінський облік» та може використовуватися як синонім даного поняття. Однією з головних задач управлінського обліку є своєчасне забезпечення системи менеджменту організації інформацією про витрати підприємства та результати діяльності у потрібних аналітичних розрізах для прийняття управлінського рішення з метою підвищення ефективності діяльності за рахунок внутрішніх резервів.

Інше трактування терміну «контролінг» визначає його як новий напрямок, нову концепцію розвитку сучасного менеджменту. Дана концепція системного управління підприємством дозволяє забезпечити успішне функціонування організаційної системи у довгостроковій перспективі шляхом:

- адаптації стратегічних цілей підприємства до мінливих умов зовнішнього середовища;
- погодження оперативних планів зі стратегічним планом розвитку організації;
- координації та інтеграції оперативних планів бізнес-процесів;
- створення системи забезпечення різних рівнів управління підприємства своєчасною та повною інформацією;
- створення системи контролю над виконанням планів, коректуванням їх змісту та строків реалізації;
- адаптації організаційної структури управління підприємством з метою підвищення її гнучкості та здатності швидко реагувати на зміни вимог зовнішнього середовища [1].

Для реалізації кінцевої мети організації контролінг пов'язує усі функції менеджменту, інтегрує та координує їх, при цьому не змінюючи управління, а перекладає його на якісно новий рівень. Головна мета контролінгу – це удосконалення системи управління розвитком підприємства.

При розробці системи контролінгу на підприємстві необхідно враховувати особливості системи менеджменту. У даний час на більшості підприємств існує або посада, або відділ контролінгу, який виконує різноманітний перелік функцій. У більшості компаній служба контролінгу сприймається як допоміжна служба, яка обслуговує процеси вироблення та прийняття управлінських рішень. При цьому інструменти контролінгу використовуються не в повному обсязі, що порушує комплексність системи контролінгу.

Контролінг – це сучасна, комплексна система управління організацією, спрямована на координацію та взаємодію системи управління підприємством [3]. Контролінг повинен бути спрямованим на забезпечення інформаційно-аналітичної підтримки процесів прийняття рішень при управлінні організацією та може бути частиною, яка диктує прийняття певних рішень в межах певних систем менеджменту.

При організації на підприємстві контролінгу особливе значення має правильне встановлення послідовності залучення в процес управління взаємопов'язаних елементів системи менеджменту. Важливо при цьому спиратися на організаційні принципи управління, на методичну та нормативно-законодавчу базу. Без створення науково обгрунтованої методичної та інструментальної бази неможливе успішне функціонування системи контролінгу на підприємстві.

Певні організаційні схеми побудови служби контролінгу на підприємстві залежать від певних обставин, наприклад від масштабів підприємства, галузевої приналежності, від організаційної системи управлінського обліку, від системи планування, яка склалася, від ступеня координації та інтеграції і т.д. Процес побудови ефективної системи контролінгу досить тривалий. У західних компаніях, де бізнес процеси налагоджені та ефективно реалізуються сучасні моделі менеджменту, на це витрачається 2-3 роки. Створення системи контролінгу повинно бути викликане об'єктивними причинами розвитку підприємства. У результаті створення системи контролінгу підприємство отримує у своє розпорядження сучасний інструментарій управління, який дозволяє: скорочувати час прийняття управлінських рішень, підвищувати ефективність управління активами, підвищувати рентабельність та прибуток підприємства.

Кожне підприємство наслідує певну стратегію розвитку, яка реалізується, через створення певної системи менеджменту. Система контролінгу включає в себе систему управління підприємством та сприяє реалізації довгострокових (стратегічних) та короткострокових (оперативних) цілей.

Виокремлюють стратегічний та оперативний контролінг. При цьому функції оперативного контролінгу закріплюються за підрозділами підприємства, які відповідають за планування, облік, контроль, аналіз, а функції стратегічного контролінгу закріплюються керівництвом підприємства [2].

Основною задачею оперативного контролінгу є побудова такої системи управління підприємством, яка би сприяла досягненню поточних цілей, які відображаються у вигляді певного рівня прибутку, рентабельності, ліквідності. Актуальною темою для підприємств аграрної сфери є поліпшення якості оперативного управління фінансово-господарської діяльності підприємства. Оперативний контролінг побудований на даних управлінського обліку.

Стратегічний контролінг спрямований на прогнозування та попередження негативних ситуацій у майбутньому. Його метою є створення системи управління, яка сприяла би стійкому стану підприємства та забезпеченню створення конкурентних переваг на довгостроковий період за рахунок утворення внутрішніх резервів.

Складовими частинами стратегічного контролінгу є стратегічне планування, стратегічний аналіз, стратегічний контроль. Для розробки стратегічного плану розвитку підприємства необхідно визначення

поточного стану підприємства: для цього проводять стратегічний аналіз всього підприємства, а також його окремих підрозділів та напрямків діяльності. Результатом аналізу є формування стратегії розвитку підприємства. Стратегічний аналіз та контроль повинні сприяти реалізації стратегічного плану розвитку підприємства.

У реальних умовах функціонування підприємством стратегічний та оперативний контролінг тісно взаємопов'язані між собою у процесі реалізації функцій менеджменту. Контролінг виступає у якості ланцюга, який пов'язує між собою систему управління та організаційне та інформаційне забезпечення конкретної економічної системи. Практичне застосування інструментарію контролінгу сприяє удосконаленню системи управління та покращенню економічної стійкості підприємства.

Висновки з проведеного дослідження. Проведений аналіз надає уявлення про те, що методи впливу контролінгу мають різні напрямки. Активно використовується контролінг і при застосуванні антикризових міроприємств. Головна задача служби контролінгу – послідовно та своєчасно аналізувати фінансово-господарську діяльність усіх підрозділів підприємства з урахуванням витрат та прибутку, а також розробка ініціативних пропозицій по усуненню невідповідних плановим завданням та рекомендацій з покращення результатів роботи.

На українському ринку все ширше використовуються комплексні інформаційні системи, які включають контролінгові компоненти розробок як закордонних фірм, так і вітчизняних виробників. Серед закордонних систем автоматизованого управління особливою популярністю користується система SAP R/3, так як вона зорієнтована на комплексне вирішення управлінських задач для підприємств різного спрямування.

Застосування інструментарію контролінгу дозволяє підприємствам досягати високих результатів у таких галузях, як фінансова стійкість, планування, прогнозування, інвестиційна привабливість.

Література.

1. Ілляшенко С. М. Управління інноваційним розвитком: проблеми, концепції, методи: [навч. посіб.]. Суми: ВТД „Університетська книга”, 2003. С.278.
2. Мансуров І. Г. Статистика ринків: [підруч. для вищ. навч. закл.]. К : КНЕУ, 2009. С.544.
3. Приймак С. Управління вартістю підприємства в системі контролінгу. Ринок цінних паперів України. 2007. № 12.С. 53-60.
4. Капліна А. І. Фактори стабілізації виробництва агропродукції України. Економіка та держава. 2020. № 10. С. 46–49. DOI: [10.32702/2306-6806.2020.10.46](https://doi.org/10.32702/2306-6806.2020.10.46)

References.

1. Ilyashenko S.M. (2003), “Management of innovative development: problems, concepts, methods: [teaching]”, *Sumy: VTD “University Book”*, pp.278.
2. Mantsurov I.G.(2009), “Market Statistics: [improvised for higher learners]”, *K: KNEU*, pp.544.
3. Pryymak S. (2007), “Management of the cost of the enterprise in the control system”, *Securities market of Ukraine*, Vol. 12. pp. 53-60.
4. Kaplina A.I. (2020), “Factors stabilization of production of agricultural products of Ukraine”, *Economy and state*, Vol. 10. pp. 46–49. DOI: [10.32702/2306-6806.2020.10.46](https://doi.org/10.32702/2306-6806.2020.10.46)

Стаття надійшла до редакції 25.01.2021 р.