

## **КОНТРОЛІНГ ЯК МЕТОД ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ КОНКУРЕНТНИХ ПЕРЕВАГ НА ПІДПРИЄМСТВІ**

**Анотація.** У статті визначено передумови та шляхи створення системи контролінгу, як засобу досягнення стратегічних та тактичних цілей; проаналізовані основні його інструменти. Розкрито переваги впровадження системи контролінгу та організації служби контролінгу на підприємстві.

**Ключові слова:** контролінг, інструменти контролінгу, оперативний, стратегічний контролінг, стратегічний менеджмент.

**Вступ.** У сучасних умовах розвитку та ускладнення ринкових відносин, що супроводжуються негативним впливом наслідків світової фінансової кризи, постають нові вимоги до якісного рівня управління, характеру розв'язуваних при цьому завдань, до методів їхнього вирішення. Тому необхідно звернути увагу на досвід зарубіжних та вітчизняних підприємств, теоретичні погляди щодо новітньої концепції системного управління підприємством – контролінг, який має великий потенціал як сукупність методів оперативного і стратегічного менеджменту, планування, аналізу й контролю на якісно новому етапі розвитку ринку, як цілісна система, що спрямована на досягнення стратегічних цілей компанії. Усе це зумовило вибір статті та вказує на її актуальність.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Теоретичні та практичні аспекти контролінгу досліджували у своїх працях такі західні вчені-економісти: І. Ансофф, Ю. Вебер, А. Дайле, Е. Майер, М. Мескон, Р. Манн, Г. Піч, М. Білуха, І. Булеєв, С. Голов, Т. Головін, Г. Губерна, Н. Гладких, С. Голов, С. Данілочкін, В. Івашкевич, О. Максименко, М. Пушкар, В. Савчук, Г. Семенов, В. Сопко, Л. Сухарева, О. Терещенко, Н. Шульга, Г. Уварова, Е. Уткін та ін. В цілому теоретичні здобутки вітчизняного контролінгу стали надбанням з перекладених робіт німецьких вчених.

**Постановка завдання.** Для України поняття контролінгу є досить новим, адже необхідність його впровадження на підприємствах прийшла до нас з переходом на ринкову економіку. Тому і застосовувати такий зарубіжний досвід на вітчизняних підприємствах варто поступово і у відповідності до реалій економіки. Більшість вітчизняних та зарубіжних дослідників схиляються до думки, що контролінг повинен забезпечити досягнення бажаної мети підприємства. Основна ж проблема заключається у тому, що потрібно робити для досягнення визначеної мети: управляти витратами, прибутком, процесом досягнення цілей чи процесом прийняття рішень, які методи та інструменти використовувати тощо.

Метою статті є розгляд та обґрунтування можливості використання концепцій контролінгу у системі вітчизняних підприємств.

**Виклад основного матеріалу.** Ринкові умови господарювання в Україні створюють підстави для використання нових підходів і методів при підготовці та реалізації управлінських рішень. Формування ефективної системи управління на підприємстві безпосередньо пов'язано з системою контролінгу, яка має враховувати тенденції розвитку ринкового середовища в Україні.

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.

Для виявлення необхідності впровадження фінансового контролінгу на підприємствах України було розглянуто передумови розвитку контролінгу в сучасних умовах та запропоновано механізм, що зорієнтований на забезпечення ефективного перспективного розвитку підприємства (рис.1.) [3].

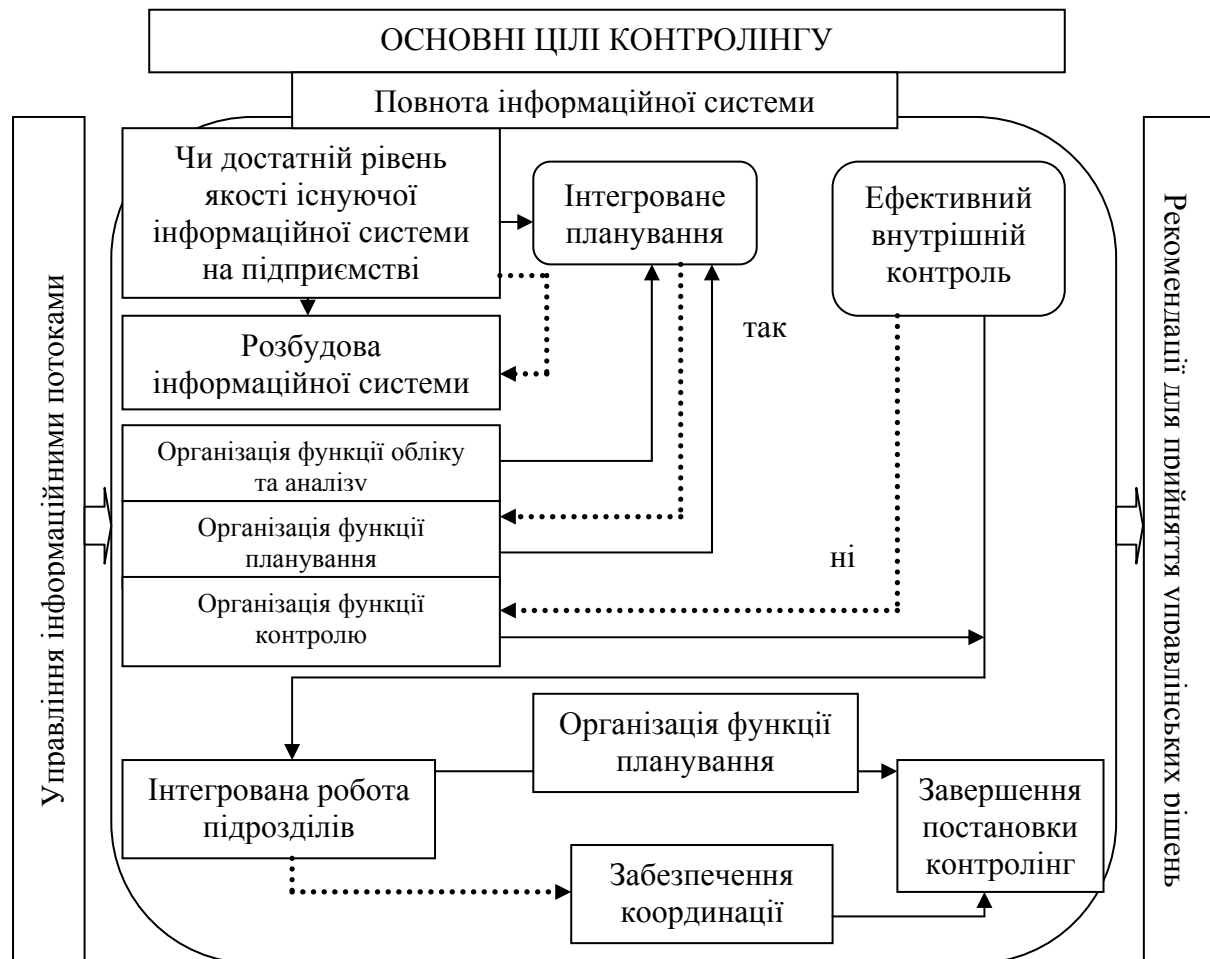


Рис.1. Механізм функціонування контролінгу для підприємства

За наведеними системними зв'язками контролінг виступає інформаційним забезпеченням досягнення цілей та завдань підприємства. Він є однією із ефективних систем керування підприємством, системою, економічна сутність якої полягає в процесі перетворення та інтеграції існуючих методів обліку, аналізу, планування і контролю в систему управління підприємством, орієнтовану на досягнення всіх завдань, що постають перед підприємством. В перспективі запровадження даного механізму дозволить знизити витрати підприємства за рахунок ефективного управління ресурсами, забезпечити конкурентоспроможність, зберегти та примножити власну долю на ринку. Даний механізм спрямований на ефективне стратегічне та оперативне планування, прогнозування та контроль, які дозволяють передбачити та вирішити проблеми в майбутньому.

Контролінг, як цілісна система (певний механізм), складається з двох важливих частин: стратегічного контролінгу та оперативного контролінгу.

На практиці існує тісний взаємозв'язок оперативного та стратегічного контролінгу (табл.1.) [8].

Таблиця 1

*Взаємозв'язок стратегічного і оперативного контролінгу*

Ознаки \ Рівні	Стратегічний контролінг	Оперативний контролінг
Орієнтація бізнесу	Зовнішнє середовище і підприємство: адаптація	Підприємство: економічність виробничих процесів; економічна ефективність
Етапи планування	Стратегічне планування. Сильні/слабкі сторони	Оперативне планування, складання кошторису і бюджету, управління показниками
Розмірність	Сильні/слабкі сторони; шанси/ ризик	Виручка/витрати. Продуктивність / витрати
Масштаби цілі	Забезпечення існування, потенціал успіху	Ліквідність / Економічність / Рентабельність / Економічна ефективність

Кожен з цих видів контролінгу має свої цілі, а також методи і інструменти для їх досягнення.

Стратегічний контролінг повинен забезпечити виживання підприємства, відстежувати намічені цілі розвитку і досягнення довгострокової стійкої переваги перед конкурентами. Відповідно, об'єктами контролю є такі показники, як цілі, стратегії, сильні і слабкі сторони фірми, шанси і ризики в бізнесі.

Зокрема, інструментами стратегічного управління, які використовує стратегічний контролінг, є: «власне виробництво - постачання з боку»; аналіз конкуренції; логістика; «портфельний аналіз»; аналіз потенціалу; «стратегічні розриви»; розробка «сценаріїв».

Оперативний контролінг орієнтований на короткострокові цілі і контролює такі основні економічні показники фірми, як рентабельність, ліквідність і продуктивність. Завдання, в основному, включають виробничий облік, оперативне планування і бюджетування, аналіз стандартів продуктивності і відношень, формування звітів, порівняння результатів з цілями, параметричний аналіз, формування звітів.

Основні методи і інструменти оперативного контролінгу досить сильно відрізняються від стратегічного. Найбільш відомими є наступні інструменти: «ABC-аналіз»; аналіз об'єму замовлень; розрахунку сум покриття; оптимізація розмірів партії продукції; аналіз знижок та інші [5].

За допомогою стратегічного і оперативного фінансового контролінгу можна вирішити такі традиційні проблеми управління підприємством, як: низька платіжна дисципліна структурних підрозділів; неконтрольована дебіторська заборгованість; слабе управління витратами; невірне визначення прибутковості філій і видів бізнесу; сплата необґрунтовано високих податків в місцевий і загальнодержавний бюджети [2].

На основі аналізу аргументів “за” і “проти” організації служби контролінгу в системі управління підприємством (табл. 2) можна сказати, що ефективність використання контролінгу залежить, насамперед, від реальної готовності підприємства до нього ще до початку самого впровадження.

Аргументи “за” і “проти” організації служби контролінга в системі управління підприємством

“Плюси” створення служби контролінгу	“Мінуси” створення служби контролінгу
З’явиться конкретна особа, відповідальний за результати роботи й виконання покладених обов’язків	Доведеться змінити сталу організаційну структуру управління й пояснювати, навіщо це потрібно
Інформація про фінансово-економічний стан підприємства буде зосереджена в одному місці, і її можна буде одержувати досить оперативно. Можна швидше домогтися введення єдиних стандартів і правил планування, контролю, обліку й звітності за підрозділами, що полегшить процес комп’ютеризації	Виникнуть проблеми з підрозділами підприємства, у яких будуть вилучені окремі функції, а замість них з’являться додаткові функції. Важко знайти фахівця, який міг би працювати як контролер (швидше за все, треба буде навчати кого-небудь з наявного складу)
Плани всіх підрозділів будуть краще скоординовані й перевірені на правдоподібність, якщо цим питанням буде займатися одна служба.	Є небезпека посилення надмірного впливу служби контролінгу на інші підрозділи, що викличе незадоволення в колективі

При впровадженні та функціонуванні системи контролінгу на підприємстві ефективним було б використовувати факторну модель для оцінки та аналізу рівня ефективності управління підприємством [7] (рис.2).

Дана модель, яка сформована на основі методології економічного аналізу, а саме інтегрального методу, пояснює послідовність впливу кожного окремого фактора на визначення результативності контролінгового процесу і може бути реалізована на підприємстві.

Умовні позначення до факторної моделі:  $F_0$  – показник рівня ефективності діяльності підприємства при впровадженні та функціонуванні інтегрованої системи контролінгу за плановий (попередній) період.

Запропонована модель надає можливість аналізувати рівень ефективності управління при використанні концепцій контролінгу та враховує вплив наступних факторів (у тому числі їх абсолютне та відносне відхилення від даних попереднього періоду): чистий прибуток підприємства ( $X_1, X_0$ ); загальногосподарські (сукупні) витрати підприємства ( $Y_1, Y_0$ ); витрати, пов’язані із виплатою та відрахуваннями із заробітної плати працівникам контролінгової служби ( $Z_1, Z_0$ ); витрати, пов’язані із придбанням обладнання та програмного забезпечення для підприємства і відділу контролінгу ( $G_1, G_0$ ); витрати, пов’язані із підтримкою та удосконаленням програмного забезпечення; інші витрати, пов’язані з діяльністю відділу контролінгу ( $H_1, H_0$ ) [7].

Представлена та запропонована методологія надасть можливість підлеглим підрозділу (служби) контролінгу самостійно формувати аналітичні звіти вільного формату для обґрунтування впливу окремих чинників на рівень ефективності управління.

Перспективним є можливість використання зазначеної факторної моделі у подальшій практичній роботі підлеглими підрозділу (служби) контролінгу й в оперативному режимі аналізувати, прогнозувати та планувати свою діяльність з метою вирішення спеціальних завдань аналізу та оцінки бізнес-інформації.

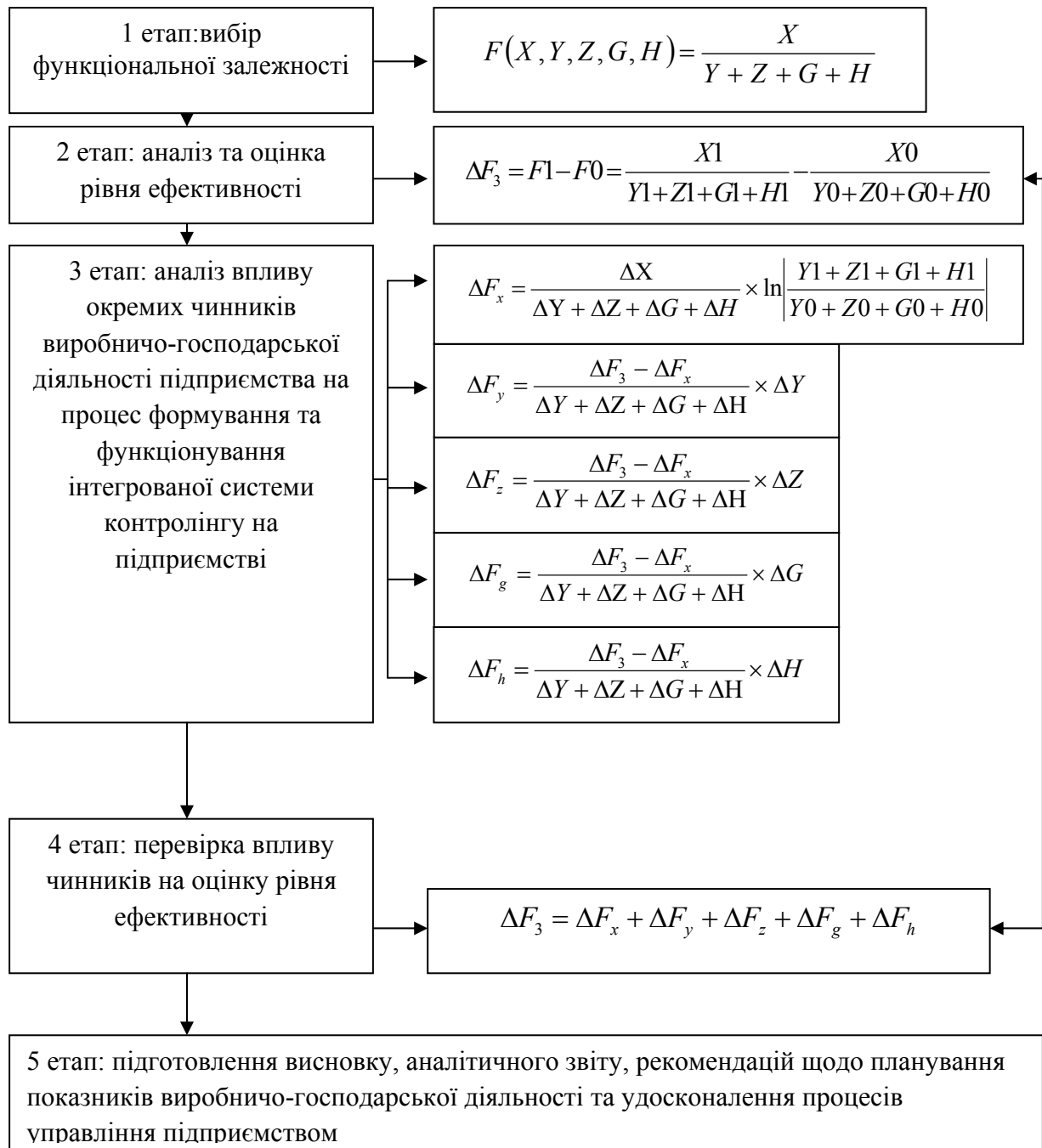


Рис.2. Факторна модель для оцінки та аналізу рівня ефективності діяльності при впровадженні та функціонуванні системи контролінгу на підприємстві

**Висновки.** Таким чином, відповідаючи новим вимогам до якісного рівня управління, характеру розв'язуваних при цьому завдань та методів їх вирішення, впровадження контролінгу на підприємствах України дозволить: досягти ефективного управління власними ресурсами, оперативно реагувати на зміни в діяльності, розробляти та опрацьовувати різні варіанти управлінських рішень, здійснювати порівняльний аналіз усіх отриманих даних, використовувати інновації, забезпечити платоспроможність та економічну ефективність не тільки сьогодні, але й завтра.

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.

### Література

1. Азаренкова Г.М. Система забезпечення фінансового менеджменту в Україні: сучасні аспекти / Г.М. Азаренкова, Ю.С. Балясна, Т.О. Доценко, А.І. Ковальова // Фінансово-кредитна діяльність: проблеми теорії та практики. – 2010. - №2(9). – С.99-107.
2. Гребець О.Б. Контролінг як сучасна система управління / О.Б Гребець // Економіка та держава. – 2009. - №12. –С.71-72.
3. Добровольська О.В. Контролінг як засіб створення довгострокових конкурентних переваг на підприємстві / О.В. Добровольська // Проблеми науки. – 2009. - №4. – С.8-12.
4. Драгомірова Я.К. Інформаційне забезпечення ефективного функціонування системи контролінгу на підприємстві / Я.К. Драгомірова // Вісник Хмельницького національного університету. – 2011. - №2. – С. 165-168.
5. Єрьомін А.В. Контролінг як складова антикризового управління підприємством / А.В. Єрьомін // Управління розвитком. – 2011. - №4. – С.128-129.
6. Одноволик В.І. Контролінг – сучасна концепція забезпечення стабільного розвитку підприємства / В.І. Одноволик // Актуальні проблеми економіки. – 2009. - №6. – С.127-130.
7. Савицький М.В. Автоматизовані системи управління підприємствами: аналіз та оцінка тенденцій розвитку / М.В. Савицький, О.М. Савицька // Матеріали III Всеукраїнської науково-практичної конференції «моделювання та прогнозування економічних процесів», 9-11 грудня 2009 року. – К.: НТУУ «КПІ». – 2009. – С.31-35.
8. Семенов Г.А. Контролінг, як база обґрунтування й прийняття управлінських рішень / Г.А. Семенов, Н.В. Таран // Вісник економічної науки України. – 2010. - №1. – С.154-159.
9. Стефаненко М.М. Застосування методологічного інструментарію контролінгу в фінансовому управлінні вітчизняних підприємств / М.М. Стефаненко // Фінанси України. – 2010. - №5. – С.144-151.
10. Чумаченко М.Г. Контролінг у дію / М.Г. Чумаченко // Економіка та держава. – 2010. - №11. – С.4-8.
11. Шило В.П. Роль контролінгу в системі управління підприємством / В.П. Шило, С. Б. Ільїна, І. Ю. Меньша // Вісник Хмельницького національного університету. – 2011. – №1. – С.45-50.

**Summary.** In this article the role of controlling is analyzed in creation of long-term competitive edges on the enterprises of small business, certainly pre-conditions and ways of creation of the system of controlling, as to the mean of achievement of strategic and tactical aims of small enterprise, certainly his basic instruments, the advantages of introduction of the system of controlling and organization of controlling service in the enterprise management system.

**Keywords:** controlling, controlling instruments, operational controlling, strategic controlling, strategic management.

*Стаття надійшла до редакції 31.10.2011*