

## Формування та розвиток системи контролінгу на промислових підприємствах

*У статті обґрунтовано необхідність використання в практиці вітчизняних підприємств системи контролінгу. Визначено її характерні складові та запропоновано методичний інструментарій, який дозволить вчасно коригувати розвиток підприємства в процесі його виробничо-господарської діяльності. Формування та розвиток систем та інструментів контролінгу, що включає постійний збір та обробку інформації, яка використовується для прийняття як оперативних, так і стратегічних управлінських рішень, представлено одним із напрямів удосконалення управлінської діяльності на промислових підприємствах.*

*Уточнено поняття «контролінгу» як основи концепції ефективного управління промисловим підприємством. Представлено авторське визначення контролінгу як функціонально відокремленої сфери економічної роботи на підприємстві, пов'язаної з реалізацією фінансово-економічної коментуючої функції в управлінні для прийняття оперативних і стратегічних рішень. Визначено головну мету впровадження контролінгу на підприємствах, яка полягає у побудові ефективної системи для прийняття, впровадження, контролю та аналізу управлінських рішень на підприємстві. Сформульовано основні постулати сучасної філософії контролінгу через взаємозв'язок напрямів зростання ефективності діяльності підприємства в цілому та його підрозділів. Обґрунтовано характерні особливості концепції контролінгу, серед яких найголовнішою визначено орієнтацію на майбутнє, тобто зауважено, що контролінг, використовуючи управлінську інформацію, прагне зменшити невизначеність майбутнього та адаптувати дії підприємства до постійно мінливих умов.*

*За результатами проведеного дослідження ідентифіковано низку завдань, які необхідно вирішити, впроваджуючи контролінг на підприємстві, основними з яких встановлено: оптимізацію управління організаційною структурою підприємства; організацію ефективної системи обліку операцій та результатів; впровадження систем планування, контролю та аналізу діяльності; забезпечення мотивації персоналу у підвищенні ефективності роботи підприємства; автоматизацію систем бухгалтерського обліку та управління підприємством. Визначено результативні аспекти функціонування системи контролінгу та обґрунтовано новітні концепції контролінгу, які можна успішно використовувати на вітчизняних промислових підприємствах.*

**Ключові слова:** контролінг; сталий розвиток; функції та методи управління; конкурентоспроможність; управлінські процеси; прибуток; управлінський облік.

**Постановка проблеми у загальному вигляді та її зв'язок із важливими науковими чи практичними завданнями.** В даний час в умовах економічних перетворень та обмежених фінансових ресурсів, нестабільності зовнішнього середовища промислові підприємства змушені шукати внутрішні резерви для розвитку виробництва за рахунок більш раціонального використання матеріалів, зменшення виробничих витрат та пошуку більш ефективних інструментів управління виробництвом. В умовах науково-технічного прогресу та підвищення нестабільності зовнішнього середовища різко зросло значення такого виробничого фактора, як інформація та знання. Фрагментарність та наявність великого потоку інформації на промислових підприємствах не дозволяють оперативно приймати управлінські рішення. За таких умов необхідно вибудовувати спеціальну систему інформаційного забезпечення прийняття управлінських рішень. Ці процеси вимагають використання нових методів та інструментів управління економічними суб'єктами, насамперед заміни пасивних інструментів на активні.

Одним із напрямів вдосконалення управлінської діяльності на промислових підприємствах стає формування та розвиток систем та інструментів контролінгу, що включає постійний збір та обробку інформації, яка використовується для прийняття як оперативних, так і стратегічних управлінських рішень. Практика впровадження систем контролінгу на промислових підприємствах показала високу ефективність цього процесу. Відомо, що при запровадженні контролінгу підвищення рівня інвестиційної привабливості забезпечується майже на 40 %, ефективність документообігу – до 27 %, збільшення відкритості компанії – до 24 %, фінансова стійкість – до 20 % та оптимізація системи планування – майже до 25 % [7]. Завдяки контролінгу вдається активізувати додаткові резерви бізнесу, забезпечивши його зростання до 12–13,5 % [4]. Впровадження контролінгу завжди призводить до отримання значного позитивного результату, що дає змогу вдосконалити використання економічного потенціалу

промислових підприємств шляхом розробки ефективних управлінських рішень та технологій. Тому проблема розробки методологічних підходів до формування системи контролінгу на промислових підприємствах є, безсумнівно, актуальною.

**Аналіз останніх досліджень та публікацій, в яких було розпочато вирішення цієї проблеми і на які спираються автори.** В даний час як за кордоном, так і в нашій країні накопичено вагомий теоретико-методологічний потенціал та досвід у галузі дослідження концепції контролінгу. У цьому аспекті необхідно виокремити праці таких вчених, як Е.А. Аткинсон, Р.Д. Банкер, А.Дайле, Р.С. Каплан, Х.Дж. Волмут, Д.Хан, Ж.-Ж. Ламбен, С.Янг, Р.Манн, Е.Маєр та ін. Питанням концептуальних підходів до формування системи контролінгу присвячені наукові праці вітчизняних учених: М.Аксентюк, М.Бутко, В.Герасименко, О.Грішнєвої, М.Гунченко, О.Зоріна, І.Маркіної, М.Пушкар, О.Терещенко, М.Дедюхіної, С.Фалько та інших.

**Висвітлення раніше невіршених частин загальної проблеми, якій присвячена ця стаття.** Доводиться констатувати, що на сьогоднішній день питання практичного використання системи контролінгу на промислових підприємствах недостатньо вивчені. Сучасні тенденції економічного розвитку вимагають виявлення особливостей контролінгу в нових економічних умовах. Необхідно з'ясувати ключові концепції побудови ефективної системи контролінгу на промислових підприємствах, потрібно розробити механізм інтегрованого контролінгу промислового підприємства, а також конкретні інструменти для промислового контролінгу. У зв'язку з цим у сучасних умовах необхідно розробити методичні підходи до формування системи контролінгу на промислових підприємствах.

**Формулювання цілей статті.** Метою дослідження є розробка методичних підходів до формування системи контролінгу на промислових підприємствах у сучасних економічних умовах, які забезпечуватимуть підвищення ефективності фінансово-господарської діяльності підприємств та зміцнення їх фінансового становища.

**Викладення основного матеріалу дослідження.** У постійно мінливих економічних умовах на перший план виходить проблема виживання підприємств та запобігання їх банкрутству. Тому нині як ніколи важливо використовувати на практиці нові напрями та інформаційні технології, орієнтовані на довгострокове та ефективне функціонування підприємств. Контролінг – це саме такий інструмент управління, за допомогою якого можливо уникнути негативних та небажаних результатів.

Термін «контролінг» походить від англійського слова «to control» – контролювати, управляти, виник в Америці в першій половині ХХ століття, проте вперше він був прийнятий у Німеччині лише на початку 70-х років [1].

Інтерес до контролінгу зростає у всьому світі. Контролінг намагається стати потужним засобом просування та впровадження сучасних методів управління, що сприятиме підвищенню рівня, якості та конкурентоспроможності продукції і послуг на підприємстві. Сьогодні великі компанії у всьому світі відкривають відділи контролінгу на більш високому рівні якості, інтегруючи, координуючи та керуючи контролерами для виконання своїх цілей і завдань. Заклади вищої освіти викладають «контролінг» як одну з затребуваних дисциплін для економічних та технічних спеціальностей, що формує професійну компетентність серед студентів.

В Україні визначення контролінгу почали з'являтися на початку 90-х років у низці робіт. Однак для більшості українських підприємств контролінг все ще більш зрозумілий у вузькому значенні – як допоміжна технічна функція, призначена для обслуговування процесу розробки та прийняття управлінських рішень [3].

У своєму визначенні термін «контролінг» поєднує в собі дві складові: контролінг як філософію та як інструмент [2; 5]:

1. Контролінг – це філософія та спосіб мислення менеджерів, орієнтований на ефективне використання ресурсів та розвиток підприємства (організації) у довгостроковій перспективі;

2. Контролінг – це інтегрована система інформаційного, аналітичного та методологічного забезпечення керівників у процесі планування, контролю, аналізу та прийняття управлінських рішень у всіх функціональних сферах підприємства, що орієнтована на досягнення цілей розвитку.

Тобто концепція контролінгу пропонує абсолютно новий підхід до управління підприємством, який базується на складному поєднанні процесів планування, бухгалтерського обліку, контролю та економічного аналізу, координації заходів для досягнення цілей підприємства та формуванні інформаційної системи, що відповідає поставленим цілям. Це визначення контролінгу має багато спільного із широким трактуванням управлінського обліку як явища.

На нашу думку, контролінг – це функціонально відокремлена сфера економічної роботи на підприємстві, пов'язана з реалізацією фінансово-економічної коментуючої функції в управлінні для прийняття оперативних та стратегічних рішень.

Метою контролінгу є побудова ефективної системи для прийняття, впровадження, контролю та аналізу управлінських рішень на підприємстві.

Основні постулати сучасної філософії контролінгу можна сформулювати так [5; 6]:

1. Першочерговість рентабельності (обсяги виробництва, кількість філій та споживачів, асортимент продукції, баланс тощо) є другорядною порівняно з ефективністю діяльності підприємства в цілому та його підрозділів);

2. Зростання обсягів бізнесу підприємства виправдане лише за умови збереження того самого рівня або підвищення ефективності;

3. Заходи, що забезпечують зростання прибутковості, не повинні збільшувати рівні ризику, прийнятні для конкретних умов функціонування підприємства.

Як інструмент управління складними виробничими системами контролінг використовується десятиліттями на промислових підприємствах і за цей час довів свою ефективність. Головна перевага контролінгу полягає в системній комунікації функцій управління, у взаємозв'язку між ними, у формуванні єдиної інформаційної бази, тобто контролінг – це система взаємозв'язку управлінських впливів, за допомогою різних інструментів, на об'єкти управління з метою досягнення максимальної ефективності.

Характерною особливістю концепції контролінгу є орієнтація на майбутнє, тобто контролінг, використовуючи управлінську інформацію, прагне зменшити невизначеність майбутнього та адаптувати дії підприємства до постійно мінливих умов. Минуле цікавить його лише настільки, наскільки воно впливає на майбутнє, сприяє кращій реалізації цілей у майбутньому. Мислення з точки зору взаємозв'язку між минулим і майбутнім допомагає через аналіз відхилень та їх причин накопичувати знання для пошуку та впровадження оптимальних стратегічних заходів [8].

Сучасні економічні умови характеризуються обмеженістю фінансових ресурсів та постійними кризовими процесами в економіці країни та у промислових підприємствах. Стан справ на промислових підприємствах відображає процеси, що відбуваються в українській економіці і характеризується такими конкретними моментами [5]:

- важкий фінансово-економічний стан компаній;
- втрата своїх репродуктивних ресурсів;
- низька інвестиційна привабливість промислового комплексу.

Тому для багатьох з них питання збереження існуючого економічного потенціалу, використання контролінгу, що дає змогу мобілізувати внутрішні резерви підвищення продуктивності діяльності суб'єктів господарювання, стають більш значущими.

Для сучасних українських промислових підприємств слід змінити підходи до управління підприємствами, щоб забезпечити можливість їх сталого розвитку. Процес управління на промислових підприємствах має здійснюватися подібним чином, щоб гарантувати єдність функціонування абсолютно всіх його бізнес-процесів, сформулювати ефективний механізм координації та фінансового управління на основі контролінгу [3].

Завданням координаційно-фінансового механізму функціонування системи контролінгу на промислових підприємствах має бути орієнтація процесу управління на результат поставлених цілей та довгострокове, ефективне існування компаній шляхом інтеграції планування, контролю та інформаційного забезпечення.

Системна основа механізму контролінгу, що дозволяє цілеспрямовано, послідовно використовувати координаційні конфігурації та методи фінансового управління, визначає необхідність вивчення певних складових координаційно-фінансової складової механізму, які можуть бути основою системи контролінгу.

Таким чином, впроваджуючи контролінг на підприємстві, необхідно вирішити низку завдань, основними з яких є [1; 7]:

- оптимізація управління організаційною структурою підприємства;
- організація ефективної системи обліку операцій та результатів;
- впровадження систем планування, контролю та аналізу діяльності;
- забезпечення мотивації персоналу у підвищенні ефективності роботи підприємства;
- автоматизація систем бухгалтерського обліку та управління підприємством.

Результатом є контролінгова система, що підвищує ефективність роботи підприємства і дозволяє [2]:

- передбачати результати діяльності;
- планувати діяльність з метою підвищення ефективності використання ресурсів підприємства;
- своєчасно отримувати точну інформацію, необхідну для прийняття управлінських рішень;
- ефективно використовувати схеми податкового планування та податкової оптимізації (мінімізації).

Контролінг дозволяє встановити контроль за досягненням як стратегічних, так і тактичних цілей підприємства. Якщо управління досягненням стратегічних цілей є завданням стратегічного контролінгу, то тактичних – оперативного контролінгу.

На практиці існує тісний взаємозв'язок між оперативним та стратегічним контролінгом. У стратегічному аспекті питання ефективності впровадження завжди домінує, або навпаки – операційні проблеми прибутковості можуть не помічатися, коли питання реалізується стратегічно.

Оперативний контролінг, на відміну від стратегічного, орієнтований на формування засобів і методів ефективного управління поточними цілями підприємства, а також на своєчасне прийняття заходів щодо оптимізації співвідношення витрат і вигод.

Беручи до уваги ситуацію, що склалася, а також майбутні можливості та небезпеки, контролінг визначає, які альтернативи дій сьогодні має компанія, та оцінює ці альтернативи з точки зору досягнення цілей компанії. На основі таких рекомендацій керівник може діяти осмислено.

Дослідження показали, що на початку ХХІ століття почали з'являтися і впроваджуватися деякі нові концепції контролінгу, які можна успішно використовувати на вітчизняних промислових підприємствах [3; 7]:

- концепція стратегічної навігації. Контролінг розглядається як інформаційно-аналітична підтримка стратегічного управління. Його завданням є підготовка інформації та консультування під час вирішення завдань стратегічного планування, контролю та аналізу, створення інструментів для чисельного виміру стратегічних намірів та потенціалів. У цьому випадку завдання оперативного контролю автоматизуються;

- концепція оптимізації інтересів зацікавлених сторін. Оптимізація інтересів усіх зацікавлених сторін (менеджерів, власників, службовців, постачальників, покупців тощо), збалансування інтересів підприємства з інтересами найвпливовіших установ, орієнтація на зовнішніх споживачів є головним завданням контролінгу;

- поняття «нового» контролінгу. Основним завданням контролінгу є допомога менеджерам у процесі самоуправління, а контролер є консультантом та постачальником відповідної інформації для ефективного здійснення функцій управління.

Однак у сучасних ціннісно орієнтованих антикризових концепціях контролінгу здійснюється наголос на абсолютних та відносних вартісних показниках. Вирішальним фактором є не абсолютне значення показника витрат, а його збільшення порівняно з витратами попереднього періоду (року). У той же час техніко-економічні показники виробництва відходять на другий план і фактично не контролюються. Такий підхід здатний спровокувати банкрутство підприємств і навіть економічну фінансову кризу в країні, оскільки, як відомо, показники витрат можуть бути збільшені за рахунок кон'юнктурного зниження цін на матеріальні ресурси та зростання цін на продукцію компанії та її ринкової доданої вартості. Отже, перехід до концепції контролінгу, орієнтованої на виробничі показники прямих і питомих витрат ресурсів підприємства, дозволяє контролювати фактичні обсяги ресурсів і випуску продукції. І лише після цього можна переходити до контролінгу, орієнтованого на зростання показників собівартості продукції.

**Висновки та перспективи подальших досліджень.** Можна зробити висновок, що основна мета контролінгу полягає в зорієнтованості системи управління підприємством на досягнення поставленої мети. У той же час контролінг – це складна структура, яка поєднує різні елементи функцій управління та їх використання для вирішення операційних і стратегічних проблем. Контролінг як система є найбільш придатним інструментом для впровадження на українських підприємствах. Його можна органічно інтегрувати в структуру управління. Навчання сучасних бухгалтерів, працівників економічних служб дозволяє позитивно сприймати ідеї контролінгу. Напрямок подальших досліджень вбачається у розробці практичних рішень щодо створення системи контролінгу на підприємствах з урахуванням розміру підприємства, його організаційної структури, галузі та інших особливостей. Особливу увагу слід приділити інтеграції систем фінансового, управлінського та податкового обліку, організації інформаційних потоків на підприємстві в єдиному механізмі контролінгу.

#### Список використаної літератури:

1. *Аксентюк М.М.* Система контролінгу в стратегічному менеджменті / *М.М. Аксентюк* // Збірник наукових праць Луганського національного аграрного університету. Серія : Економічні науки. – Луганськ : ЛНАУ, 2006. – № 61/84. – С. 208–211.
2. *Бутко М.П.* Організація системи контролінгу на підприємствах України / *М.П. Бутко* // Науковий вісник Херсонського державного університету. – 2014. – Вип. 6, Ч. 2. – С. 116–118.
3. *Герасименко В.М.* Місце контролінгу в системі підвищення ефективності менеджменту організації / *В.М. Герасименко* // Вісник економіки транспорту і промисловості. – 2018. – № 61. – С. 174–179.
4. *Дайле А.* Практика контролінга / *А.Дайле* ; под ред. і с предисл. *М.Л. Лукашевича, Е.Н. Тихоненковой* ; пер. с нем. – Москва : Финансы и статистика, 2001. – 336 с.
5. *Ламбен Ж.-Ж.* Менеджмент, ориентированный на рынок / *Ж.-Ж. Ламбен*. – Санкт-Петербург : Питер, 2009. – 800 с.
6. *Манн Р.* Контроллинг для начинающих. Система управления прибылью / *Р.Манн, Э.Майер* ; пер. с нем. *Ю.Г. Жукова*. – Москва : Финансы и статистика, 2004. – 213 с.

7. Маркіна І.А. Контролінг для менеджерів : навч. посіб. / І.А. Маркіна, О.М. Таран-Лала, М.В. Гунченко. – Київ : Центр учбової літератури, 2013. – 303 с.
8. Хан Д. Планирование и контроль: концепция контроллинга / Д.Хан ; пер. с нем. ; под ред. А.А. Туркача, Л.Г. Головача, М.Л. Лукашевича. – М. : Финансы и статистика, 1997. – 739 с.
9. Демочані О.Е. Види та інструменти контролінгової діяльності / О.Е. Демочані // Облік і фінанси. – 2020. – № 1. – С. 139–145 [Електронний ресурс]. – Режим доступу : [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Oif\\_apk\\_2020\\_1\\_20](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Oif_apk_2020_1_20).
10. Дегтярьова О.О. Формування контролінгового механізму управління ефективністю енергетичної системи промислового підприємства / О.О. Дегтярьова // Вчені записки Таврійського національного університету імені В.І. Вернадського. Серія : Економіка і управління. – 2020. – Т. 31 (70), № 4(1). – С. 104–107 [Електронний ресурс]. – Режим доступу : [http://nbuv.gov.ua/UJRN/UZTNU\\_econ\\_2020\\_31\(70\)\\_4\(1\)\\_21](http://nbuv.gov.ua/UJRN/UZTNU_econ_2020_31(70)_4(1)_21).

#### References:

1. Aksyentjuk, M.M. (2006), «Controlling system in strategic management», *Zbirnyk naukovykh prac' Lugans'kogo nacional'nogo agrarnogo universytetu, Serija Ekonomichni nauky*, LNAU, Lugans'k, No. 61/84, pp. 208–211.
2. Butko, M.P. (2014), «Organization of the controlling system at the enterprises of Ukraine», *Naukovyj visnyk Hersons'kogo derzhavnogo universytetu*, Issue 6, Part 2, pp. 116–118.
3. Gerasymenko, V.M. (2018), «The place of controlling in the system of improving the management of the organization», *Visnyk ekonomiky transportu i promyslovosti*, No. 61, pp. 174–179.
4. Daile, A. (2001), *Controlling practice*, in Lukashевич, M.L., Tikhonenkova, Ye.N. (ed.), Finance and Statistics, Moscow, 336 p.
5. Lamben, Zh.-Zh. (2009), *Market oriented management*, Piter, Sankt-Peterburg, 800 p.
6. Mann, R. and Maier, E. (2004), *Controlling for beginners. Profit management system*, translated by Zhukov, Yu.G., Finance and Statistics, Moscow, 213 p.
7. Markina, I.A., Taran-Lala, O.M. and Gunchenko, M.V. (2013), *Controlling for managers*, Centr uchbovoi literature, Kyiv, 303 p.
8. Khan, D. (1997), *Planning and control: the concept of controlling*, in Turkach, A.A., Golovach, L.G., Lukashевич, M.L. (ed.), Finance and Statistics, Moscow, 739 p.
9. Demochani, O.E. (2020), «Vydy ta instrumenty kontrolyngovoi' dijial'nosti», *Oblik i finansy*, No. 1, pp. 139–145, [Online], available at: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Oif\\_apk\\_2020\\_1\\_20](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Oif_apk_2020_1_20)
10. Degtjar'ova, O.O. (2020), «Formuvannja kontrolyngovogo mehanizmu upravlinnja efektyvnistju energetychnoi' systemy promyslovogo pidpryemstva», *Vcheni zapysky Tavrijs'kogo nacional'nogo universytetu imeni V.I. Vernads'kogo, Serija Ekonomika i upravlinnja*, Vol. 31 (70), No. 4 (1), pp. 104–107, [Online], available at: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/UZTNU\\_econ\\_2020\\_31\(70\)\\_4\(1\)\\_21](http://nbuv.gov.ua/UJRN/UZTNU_econ_2020_31(70)_4(1)_21)

**Бужимська Катерина Олександрівна** – кандидат економічних наук, доцент кафедри менеджменту і підприємництва Державного університету «Житомирська політехніка».

<https://orcid.org/0000-0002-4196-7993>.

Наукові інтереси:

- контролінг;
- розвиток підприємництва.

E-mail: [katya\\_buga@ukr.net](mailto:katya_buga@ukr.net).

**Царук Ірина Михайлівна** – кандидат економічних наук, доцент кафедри менеджменту і підприємництва Державного університету «Житомирська політехніка».

<https://orcid.org/0000-0002-9628-3257>.

Наукові інтереси:

- психологія управління;
- маркетинг.

E-mail: [Irina221110@ukr.net](mailto:Irina221110@ukr.net).

Стаття надійшла до редакції 11.01.2021.