

УДК 338.984

**М. О. КУБРАК****ОСОБЛИВОСТІ ФОРМУВАННЯ СИСТЕМИ КОНТРОЛІНГУ НА ПРОМИСЛОВОМУ ПІДПРИЄМСТВІ**

У статті проаналізовано й обґрунтовано необхідність застосування в практиці вітчизняних промислових підприємств системи контролінгу і визначено її характерні складові. Розглянуто три основні варіанти оформлення контролінгу в ієрархії підприємства, такі як контролінг без підрозділів, контролінг при створенні спеціального підрозділу і самоконтролінг. Запропоновано методичний інструментарій, який дозволить вчасно коригувати діяльність підприємства в процесі його виробничо-господарської діяльності.

**Ключові слова:** контролінг, функції та методи управління, підприємство, контролер, управлінське рішення.

В статье проанализирована и обоснована необходимость применения в практике отечественных промышленных предприятий системы контроллинга и определены ее характерные составляющие. Рассмотрены три основных варианта оформления контроллинга в иерархии предприятия, такие как контроллинг без подразделений, контроллинг при создании специального подразделения и самоконтролинг. Предложен методический инструментарий, который позволит вовремя корректировать деятельность предприятия в процессе его производственно-хозяйственной деятельности.

**Ключевые слова:** контроллинг, функции и методы управления, предприятие, контроллер, управленческое решение.

The article analyzes and substantiates the necessity of using controlling systems in the practice of domestic industrial enterprises and determines its characteristic components. The role of controlling is shown, which in the crisis conditions acts as the unifying basis of the basic elements of an industrial enterprise and the management of its activities. The possibility of distributing all functions of controlling between existing divisions of the enterprise or the need to create new independent subdivisions. Three main variants of registration of controlling in the hierarchy of the enterprise are considered, such as controlling without divisions, controlling when creating a special unit and self-control. A methodological toolkit is proposed that will allow correcting the activity of the enterprise in time in the process of its production and economic activity.

**Keywords:** controlling, functions and management methods, enterprise, controller, management solution.

**Вступ.** В умовах економічної кризи і високої рухливості факторів зовнішнього середовища прийняття управлінських рішень стає більш складним і трудомістким процесом. У зв'язку з цим у керівництва промислових підприємств виникає об'єктивна потреба в адекватної та своєчасної інформації про поточний стан і перспективи діяльності. Тому перед управлінським персоналом постає важливе завдання пошуку й розповсюдження такої системи, яка б відповідала принципам єдності підходів на різних рівнях управління, планування, обліку, калькулювання, оцінки й аналізу, можливості управління витратами на різних стадіях життєвого циклу виробів, органічного поєднання зниження витрат з досягненням високої якості готової продукції. Інструментом, що дозволяє ефективно розробляти і впроваджувати на промисловому підприємстві сучасні підходи до управління, є контролінг.

**Аналіз останніх досліджень.** У сучасних умовах підвищення складності й динамізму зовнішнього та внутрішнього середовища промислового підприємства трудомісткість забезпечення ефективного функціонування даної системи постійно зростає. У зв'язку з цим важливою домінантою системи менеджменту є контролінг. Основна мета контролінгу в умовах промислового підприємства є похідною від цілей підприємства [1]. Контролінг сприяє досягненню головної вартісної (монетарної) мети підприємства – оптимізації фінансового результату через максимізацію прибутку і цінності капіталу за гарантованої ліквідності. Виходячи з цього, головною метою контролінгу є оптимізація фінансового результату за гарантованої ліквідності [2].

Вивчення сучасних поглядів вітчизняних і зарубіжних економістів щодо завдань контролінгу на промисловому підприємстві свідчить про те, що до сучасних завдань контролінгу належать такі [3; 4; 5; 6; 7]:

– облік витрат: створення системи одержання й

аналізу інформації, вибір, розробка й уніфікація методів обліку та критеріїв для оцінювання діяльності підприємства в цілому й окремих його підрозділів;

– планування витрат: формування системи комплексного планування; розробка методів планування; визначення необхідної для планування інформації, джерел і напрямів її одержання; координування процесів обміну інформацією; перевірка планів щодо повноти й можливості їх реалізації;

– контроль за витратами: розробка методів здійснення контролю, визначення обсягів контролю; визначення величин, які підлягають контролю в тимчасовому та інформаційному розрізах;

– інформаційне забезпечення: розробка структури інформаційної системи; стандартизація інформаційних каналів і носіїв; вибір методів обробки інформації; збір і систематизація даних; забезпечення економічної ефективності функціонування інформаційної системи;

– виявлення відхилень у реалізації планових завдань щодо формування витрат підприємства і розробка рекомендацій для керівництва щодо ліквідації негативних відхилень: порівняння планових і фактичних величин для вимірювання й оцінювання досягнення поставлених цілей; визначення можливих меж відхилень від контрольних величин; аналіз відхилень; інтерпретація причин і розробка рекомендацій щодо зменшення відхилень.

Група авторів 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. Виходячи з цього, слід зазначити, що головною метою управління витратами – це досягнення максимального ефекту діяльності підприємства за оптимального рівня витрат [11].

Таким чином, головна мета контролінгу – це побудова системи прийняття і реалізації управлінських рішень на основі оцінювання господарської ситуації для забезпечення ефективної діяльності промислового підприємства й отримання оптимального фінансового результату.

**Мета статті.** Надати обґрунтування необхідності застосування в практиці вітчизняних промислових підприємств системи контролінгу, визначити її характерні складові, відокремити принципи контролінгу та запропонувати методичний інструментарій.

**Виклад основного матеріалу.** Необхідність впровадження на сучасних промислових підприємствах контролінгу в системі управління підприємством підтверджується такими об'єктивними чинниками, як:

- підвищення нестабільності зовнішнього середовища, яке висуває додаткові вимоги до системи управління підприємством, особливо в розрізі формування його витрат;
- зміщення акценту з контролю за виконанням планових показників формування витрат на аналіз майбутньої величини собівартості продукції;
- збільшення швидкості реакції на зміни зовнішнього середовища, підвищення гнучкості підприємства;

- необхідність безперервного аналізу змін, що впливають на величину витрат, які відбуваються в зовнішньому і внутрішньому середовищах підприємства;
- необхідність продуманої системи дій щодо забезпечення запобігання кризовим ситуаціям;

- ускладнення системи управління підприємством, яка вимагає створення механізму координації всередині системи управління;

- інформаційний бум поряд із нестачею релевантної інформації, що вимагає побудови спеціальної системи інформаційного забезпечення управління витратами підприємства як базового елемента формування фінансового результату підприємства;

- загальнокультурне прагнення до синтезу, інтеграції різних галузей знань і людської діяльності.

Таким чином, контролінг використовує для реалізації економічної сутності сукупності методів тактичного й стратегічного управління: обліку, планування, аналізу й контролю, поєднаних на якісно новому етапі розвитку ринкових відносин у єдину систему, функціонування якої відповідає досягненню певної мети.

На рис. 1. подана структурна схема, що ілюструє роль контролінгу в процесі управління промисловим підприємством.



Рис. 1 – Роль контролінгу в процесі управління промисловим підприємством

Управлінська діяльність охоплює збір інформації, аналіз зібраної інформації і на основі результатів аналізу прийняття управлінських рішень, що також є головним завданням усієї діяльності контролінгу на промислових підприємствах. Процес управління на промисловому підприємстві розглядається як послідовне виконання чотирьох управлінських функцій: планування, організації, мотивації, контролю.

Необхідність формування концепції впливу на якість промислового виробництва через контролінг обумовлена тим, що перехід від «управління станом» на «управління за результатами» вимагає введення в дію механізму управління, здійснюваного при ефективних зворотних зв'язках, заснованих не так на традиційному контролі, а на сукупності контрольних і управлінських функцій. Тому перехід від контролю до контролінгу носить закономірний еволюційний характер і викликаний перш за все необхідністю пошуку шляхів вирішення завдань підвищення ефективності управління в цілому. А ефективність може підвищуватися за рахунок поєднання системи, що відстежує процес виконання поставлених завдань, із здійсненням необхідної корекції на стадії їх виконання з метою поліпшення результату за рахунок позитивних управлінських рішень. З огляду на, що контролінг - це також система управління по цілях, він дозволяє визначити, хто відповідає за той чи інший результат, хто планує і проводить заходи щодо досягнення цілей. Тому через організацію управління шляхом постановки цілей відбувається вихід на вивчення особистісного аспекту, як важливої складової всього процесу управління промислового підприємства, орієнтованого на результат. Контролінг в сучасній економічній теорії і практиці складне синтезоване поняття – це не тільки контроль, але і управління через узгодження цілей. Тому контролінг слід розуміти як підсистему управління діяльністю промислового підприємства, здійснювану на основі дотримання встановлених галузевих положень, стандартів і нормативів, постійного регулювання і моніторингу діяльності на кожному рівні управління (керівництва), що представляє собою загальне поле взаємодії контролінгових систем.

Організаційне закріплення функції контролінгу в структурі промислового підприємства необхідно здійснювати відповідно до значення завдань контролінгу для підприємства.

Роль контролера в структурі підприємства у величезній мірі залежить від тих завдань, які йому необхідно вирішувати. Для того, щоб розташувати контролінг в структурі промислового підприємства, потрібно зрозуміти, чи можна розподілити основні функції контролінгу між усіма підрозділами або необхідно створювати самостійні відділи (управління, департаменти) контролінгу.

Розглянемо кілька можливих варіантів рішення.

1. Оформлення контролінгу без підрозділів. Можливо кілька варіантів по реалізації такого управлінського рішення. Можна передати функції контролінгу відповідальному підрозділу (відділ обліку), що приймає значну участь в процесі інформаційного

забезпечення на підприємстві. При цьому може виникнути небезпека того, що керівник відділу обліку в недостатній мірі буде займатися виконанням найважливіших завдань контролера. Він не зможе грамотно реалізувати поставлені завдання контролінгу, які мають спрямованість в майбутнє, на цілі підприємства і вузькі місця. З іншого боку, можлива організація контролінгу без створення спеціальних підрозділів шляхом розподілу завдань контролінгу між усіма існуючими підрозділами, які виконують керівні функції. В цьому випадку якщо не буде здійснюватися організований і цілеспрямований обмін інформацією між окремими сферами, то можливо залишиться нереалізованим принцип контролінгу «цілеспрямована підтримка керівництва шляхом координації діяльності структурних підрозділів».

2. Оформлення контролінгу при створенні спеціальних підрозділів. В основному інтеграція контролінгу відбувається шляхом створення самостійного підрозділу, що зазвичай тягне за собою зміну відповідальності і повноважень в інших сферах. У більшості випадків організацію промислових підприємств можна охарактеризувати як паралельне функціонування лінійних і штабних структурних підрозділів. При створенні підрозділу контролінгу потрібно принципово вирішити питання, яке підрозділ виконуватиме завдання, які входять в сферу контролінгу, - штабного рівня або лінійне підрозділ. Для лінійних підрозділів характерно чітке врегулювання компетенцій давати вказівки - нижчестоящі в дисциплінарному плані підкоряються вищим підрозділам. У свою чергу, штабні інстанції не мають права давати вказівки або приймати рішення до лінійним підрозділам. Вони призначені для того, щоб своєю консультативною діяльністю та іншими можливими послугами зменшити навантаження на лінійні підрозділи. Типовими представниками штабних інстанцій можуть бути юридичні відділи або відділи ревізій. Так як контролінг розуміють як спеціальну форму підтримки керівництва, то створення штабного підрозділу контролінгу на промисловому підприємстві, яке буде підпорядковуватися вищому керівникові, вважається ефективним рішенням для закріплення в ієрархії організації способу мислення, яке орієнтоване на кінцевий результат. Чим більше підприємство, тим в меншій мірі завдання контролінгу будуть виконуватися в повному обсязі центральним відділом. Для цього створюються децентралізовані відділи контролінгу в різних сферах діяльності підприємства, які в дисциплінарному відношенні будуть підпорядковані керівнику відповідного спеціального підрозділу.

3. Самоконтролінг. Організація контролінгу як самостійної структурної одиниці на багатьох підприємствах привела до того, що функції контролінгу винесені за рамки завдань керівництва промислового підприємства. Самоконтролінг - це отримання неконтролером тільки послуги контролінгу. В даному підході окремі співробітники або менеджери підприємства візьмуть на себе функцію виконання завдань контролінгу. Для успішної реалізації самоконтролінгу на промисловому підприємстві необхідно вирі-

шити питання, які завдання контролінгу візьме на себе менеджмент підприємства, і яка форма підтримки буде надана в формі контролінгу. Керівним працівникам необхідно пройти відповідне навчання, щоб оволодіти необхідними знаннями з контролінгу. Необхідно створити умови, при яких би менеджери підприємства мали свободу прийняття рішень. Поширення самоконтролінгу на промисловому підприємстві веде до того, що змінюються завдання контролерів. Головна перевага самоконтролінгу полягає в тому, що істотно скорочується час на реагування при виникненні відхилень, так як в цих умовах важливі завдання контролінгу з планування і контролю виконуються носіями управлінських рішень.

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

Ефективність методології контролінгу безпосередньо залежить від організації внутрішнього контролю як технічного, так і фінансового, здійснюваного на всіх рівнях управління промисловим підприємством. Тому здійснення контролінгу діяльності підприємства передбачає одночасну дію комплексу контролінгових систем, що ґрунтуються на результатах внутрішнього аудиту за напрямками: фінансового, технічного, збутової та інвестиційної діяльності.

Успіх діяльності в будь-якому напрямі можливий лише за умов виконання важливих вимог, які забезпечують ефективність управлінських рішень, управлінської діяльності й управління в цілому. Найбільше значення в діяльності промислового підприємства, що забезпечує реалізацію поставленої мети, мають принципи. Саме принципи визначають характеристики та зміст процесу управління. Отже, для побудови ефективної системи контролінгу в управлінні витратами необхідно сформувати відповідні принципи.

Підсумовуючи вищезазначене, доцільно відокремити найбільш адаптивні принципи контролінгу управління промислового підприємства:

1) принцип безперервності діяльності, який передбачає забезпечення постійного управління й оптимізацію, одержання й оцінку інформації, необхідної для цього;

2) системний підхід, який передбачає побудову системи планування, обліку, аналізу й контролю на всіх стадіях процесу виробництва й реалізації продукції в сукупності із продукцією й роботою персоналу;

3) принцип своєчасності, який передбачає проведення моніторингу й аналізу чинників зовнішнього та внутрішнього середовища з метою обліку й визначення впливу на рівень витрат підприємства;

4) принцип документування, який передбачає

незалежність підприємства під час визначення порядку ведення обліку, аналізу, контролю і прийняття управлінських рішень;

5) принцип пріоритетності стратегічних цілей, який потребує від контролінгу обґрунтування перспектив підприємства й визначення реальних стратегічних цілей;

6) принцип комплексності, згідно з яким контролінг повинен здійснюватися на кожній наступній стадії виникнення витрат, виходячи з результатів попередньої;

7) принцип гнучкості, який передбачає швидке й чітке реагування служби контролінгу підприємства на зміну умов зовнішнього й внутрішнього середовища підприємства;

8) принцип бюджетування, який передбачає використання контролінгу як інструмента планування, контролю й регулювання, координування діяльності різних підрозділів на промисловому підприємстві.

Об'єктами контролінгу варто визначити:

– ресурси підприємства;

– господарські процеси;

– фінансову діяльність підприємства;

– оцінку ефективності роботи підприємства.

Практичне застосування принципів та інструментів контролінгу сприяє вдосконаленню системи управління і підвищенню економічної стійкості промислового підприємства.

Таким чином, контролінг забезпечує синтетичний, цілісний погляд на діяльність підприємства у минулому, теперішньому та майбутньому, комплексний підхід до виявлення та розв'язання проблем, що постають перед підприємством. Його запровадження дає змогу сформувати механізм управління діяльністю промислового підприємства, що орієнтується на отримання прибутку та досягнення поставлених цілей щодо позиції на ринку.

**Висновок.** Дослідження довели, що без використання інструментарію контролінгу промисловими підприємствами сьогодні дуже важко витримувати конкуренцію з тими підприємствами і компаніями, які його успішно застосовують. Контролінг здатний оптимізувати модель управління промисловими підприємствами з урахуванням їх специфіки.

Результатом впровадження системи контролінгу в управлінні промисловим підприємством є:

– створення формалізованих інформаційних потоків (документообігу), що дає можливість оперативно фіксувати поточний стан виконання тих або інших показників діяльності підприємства;

– можливість спланувати поточну діяльність підприємства на основі аналізу витрат і спрогнозувати результати, змодельовати майбутній стан підприємства;

– забезпечення поточного контролю й аналізу результатів фінансово-господарської діяльності підприємства;

– автоматизація функції обліку, контролю, аналізу витрат і планування діяльності підприємства.

На основі вищевикладеного можна стверджувати, що неможливо визначити місце економічного процесу без визначення кінцевої мети, функцій і

принципів контролінгу. Проаналізований і запропонований методичний інструментарій дозволить вчасно коригувати діяльність промислового підприємства в процесі його виробничо-господарської діяльності.

**Список літератури:** 1. Хан Д. Планирование и контроль (ПиК): концепция контроллинга / Под ред. А. А. Турчака; Пер. с нем. – М.: Финансы и статистика, 1997. – 800 с. 2. Стефанюк І. Б. Поняття, сутність і причини виникнення контролінгу // *Фінанси України*. – 2005. – № 2. – С. 146–153. 3. Анискин Ю. П., Павлова А. М. Планирование и контроллинг: Учеб. по спец. «Менеджмент организации». – М.: Омега-Л, 2003. – 278 с. 4. Карминский А. М. Контроллинг в бизнесе. Методологические и практические основы построения контроллинга в организациях / А. М. Карминский, Н. И. Оленев, А. Г. Примаков, С. Г. Фалько. – 2-е изд. – М.: Финансы и статистика, 2003. – 251 с. 5. Федулова Л. І. Менеджмент організації: Підручник для вузів / Л. І. Федулова, І. В. Сокурник, В. В. Стадник, М. А. Йохна. – К.: Либідь, 2003. – 446 с. 6. Осовськ Г. В., Осовський О. А. Менеджмент організації: Навч. посібник. – Київ: Кондор, 2005. – 860 с. 7. Фалько С. Г. Контроллинг для руководителей и специалистов. М., 2008. – 272 с. 8. Карминский А. М. Контроллинг: учебник. – М., 2013. – 336 с. 9. Данилочкина Н. Г. Контроллинг как инструмент управления предприятием / под ред. Н. Г. Данилочкиной. – М., 2003. 10. Дайле А. Практика контроллинга. – М., 2001. 11. Другова О. С. Генезис понятия «контролинг» / О. С. Другова // *Научный журнал «Причерноморские экономические студии»*. – Одеса: Видавничий дім «Гельветика», 2016. – № 9. – С. 69–72.

**References (transliterated):** 1. Han D. *Planirovanie i kontrol' (PiK): koncepcija kontrollinga* [Planning and control (P&K): the concept of controlling]. Ed. by A. A. Turchak. Moscow, Finansy i statistika, 1997. 800 p. 2. Stefanjuk I. B. *Ponjattja, sutnist' i prichini viniknennja kontrolingu* [Concept, the essence and reasons for the emergence of controlling]. *Finansi Ukraini* [Finance of Ukraine]. 2005, no. 2, pp. 146–153. 3. Aniskin Ju. P., Pavlova A. M. *Planirovanie i kontrolling: Ucheb. po spec. «Menedzhment organizacij»* [Planning and controlling: A textbook on the specialty "Management of an organization"]. Moscow, Omega-L, 2003. 278 p. 4. Karminskij A. M., Olenov N. I., Primak A. G., Fal'ko S. G. *Kontrolling v biznese. Metodologicheskie i prakticheskie osnovy postroenija kontrolinga v organizacijah* [Controlling in business. Methodological and practical principles of controlling in organizations]. Moscow, Finansy i statistika, 2003. 251 p. 5. Fedulova L. I., Sokirnik I. V., Stadnik V. V., Johna M. A. *Menedzhment organizacij: Pidruchnik dlja vuziv* [Management of organizations: Textbook for universities]. Kyiv, Libid', 2003. 446 p. 6. Osovs'ka G. V., Osovs'kij O. A. *Menedzhment organizacij: Navch. Posibnik* [Management of organizations: Teach. manual]. – Kyiv, Kondor, 2005. 860 p. 7. Fal'ko S. G. *Kontrolling dlja rukovoditelej i specialistov* [Controlling for managers and specialists]. Moscow, 2008. 272 p. 8. Karminskij A. M. *Kontrolling: uchebnik* [Controlling: a textbook]. Moscow, 2013. 336 p. 9. Danilochkina N. G. *Kontrolling kak instrument upravlenija predpriatjem* [Controlling as an enterprise management tool]. Moscow, 2003. 10. Dajle A. *Praktika kontrollinga* [Practice of controlling]. Moscow, 2001. 11. Drugova O. S. *Genezis ponjattja «kontroling»* [The genesis of the concept of "controlling"]. *Naukovij zhurnal «Prichornomors'ki ekonomichni studii»* [Scientific journal "Black Sea Economic Studies"]. Odesa, Vidavnichij dim «Gel'vetika», 2016, no. 9, pp. 69–72.

Надійшла (received) 20.06.2017

#### *Бібліографічні описи / Библиографические описания / Bibliographic descriptions*

**Особливості формування системи контролінгу на промисловому підприємстві / М. О. Кубрак // Вісник НТУ «ХПІ».** Серія: Актуальні проблеми розвитку українського суспільства. – Харків: НТУ «ХПІ», 2017. – № 29 (1251). – С. 117–121. – Бібліогр.: 11 назв. – ISSN 2227-6890.

**Особенности формирования системы контроллинга на промышленном предприятии / М. О. Кубрак // Вісник НТУ «ХПІ».** Серія: Актуальні проблеми розвитку українського суспільства. – Харків: НТУ «ХПІ», 2017. – № 29 (1251). – С. 117–121. – Бібліогр.: 11 назв. – ISSN 2227-6890.

**Features of the formation of a controlling system in an industrial enterprise / М. О. Kubrak // Bulletin of NTU «KhPI».** Series: Actual problems of Ukrainian society development. – Kharkiv: NTU «KhPI», 2017. – № 29 (1251). – P. 117–121. – Bibliogr.: 11. – ISSN 2227-6890.

#### *Відомості про авторів / Сведения об авторах / About the Authors*

**Кубрак Марина Олегівна** – Національний технічний університет «Харківський політехнічний інститут», асистент кафедри менеджменту зовнішньоекономічної діяльності та фінансів; тел. (097) 737-09-31; e-mail: marrak1984@gmail.com.

**Кубрак Марина Олеговна** – Национальный технический университет «Харьковский политехнический институт», ассистент кафедры менеджмента внешнеэкономической деятельности и финансов; тел. (097) 737-09-31; e-mail: marrak1984@gmail.com.

**Kubrak Marina** – National Technical University "Kharkiv Polytechnic Institute", assistant of the Department of Management of Foreign Economic Activity and Finance; tel (097) 737-09-31; e-mail: marrak1984@gmail.com.