

*Бутенко А.І., студентка  
Одеського національного університету  
імені І.І. Мечникова*

## ПРОБЛЕМИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ ОРГАНІЗАЦІЇ СИСТЕМИ КОНТРОЛІНГУ НА ПІДПРИЄМСТВАХ УКРАЇНИ

***Анотація.** У статті розглянуто основні підходи до визначення терміна «контролінг» українськими та закордонними вченими, основні концепції контролінгу, визначено необхідність використання контролінгових заходів у системі управління підприємством, його призначення, визначення місця і ролі у системі управління діяльністю вітчизняних підприємств, проаналізовано останні дослідження й публікації, в яких розглядається дана проблематика.*

*Актуалізовано потребу впровадження системи контролінгу на підприємствах України. Доведено, що на створення самостійної системи контролінгу необхідно орієнтувати середні і великі підприємства зі складною внутрішньою організаційною структурою. Згруповано основні підходи до організації контролінгу на вітчизняних підприємствах, а також визначено основні принципи при організації та впровадженні системи контролінгу на підприємствах України. Окреслено основні проблеми, з якими стикаються вітчизняні підприємства в ході організації й впровадження системи контролінгу, зазначено ряд питань, які перешкоджають пропорційному запровадженню контролінгу в системі управління підприємством.*

***Ключові слова:** контролінг, інформація, управління, планування, управлінські рішення, система управління підприємством.*

**Постановка проблеми.** На сьогоднішній день існує велика проблема виживання вітчизняних підприємств. Негативно впливають на діяльність підприємств зовнішні умови, в яких вони розвиваються: економічне законодавство України є нестабільним, не визначені пріоритети державного регулювання економіки, наявні політичні катаклізми та інші чинники. Тим більше, що ситуація загострена економічною кризою, наслідки якої підприємства переживають і досі. Зокрема, факторами, які зумовили кризову ситуацію на підприємствах, на думку деяких фахівців, є:

- низька якість менеджменту;
- недоліки в організаційній структурі;
- низький рівень кваліфікації персоналу;
- прорахунки в інвестиційній політиці;
- недостатня увага до впровадження інновацій;
- помилки у виробничо-технічній політиці;
- помилки у виборі стратегії розвитку підприємства;
- невміння мобілізувати колектив на виконання поставлених завдань.

Така ситуація виникає в умовах, коли керівництво підприємства несвоєчасно реагує на виникнення проблем, тобто коли відсутня або недосконало функціонує система раннього попередження та реагування. В таких умовах пристосування до навколишнього середовища та активне реагування на будь-які зміни в ньому є чи не найважливішою умовою виживання для кожного підприємства. І одним із дієвих засобів забезпечення ефективного функціонування підприємства є впровадження системи контролінгу.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Аналіз останніх публікацій показав, що зарубіжні та вітчизняні автори [1–11] по-різному оцінюють роль та місце контролінгу в управлінні підприємством. Тому на сьогоднішній день налічується багато визначень та трак-

тувань сутності терміну «контролінг». Вітчизняні та зарубіжні вчені здійснили суттєвий внесок у теоретичні основи контролінгу, проте щодо упорядкування класифікації його концепцій за ознаками досліджувана проблема до теперішнього часу не розглядалася. Разом з тим, залишаються недостатньо вирішеними питання формування цілісної теоретико-методичної бази формування системи управління підприємством на засадах системного та процесного підходів, антикризового управління та стратегічного контролінгу. Відсутні науково обґрунтовані рекомендації щодо аналітичного, організаційного, інформаційного впровадження та функціонування системи контролінгу на підприємствах, що функціонують в складі промислових компаній. Також до сьогодні серед науковців не існує узгодженої думки щодо сутності контролінгу як теоретичної категорії, а також мало уваги приділено вивченню його ролі у санації підприємства.

**Мета статті** – обґрунтування поняття контролінгу, його призначення, визначення місця і ролі у системі управління підприємством, відстеження та аналіз основних проблем та перспектив використання системи контролінгу на підприємствах України.

**Виклад основного матеріалу.** Слово «контролінг» походить від англійського to control – контролювати, управляти, яке, в свою чергу, утворилося від французького controle, що означає «реєстр, перевірочний список». Контролінг – концепція інформації та управління. Найповніше система контролінгу описана й застосована у США [2]. На сьогодні контролінг можна визначити як систему управління процесом досягнення кінцевих цілей і результатів діяльності фірми, тобто систему управління прибутком [3].

Перебуваючи на перехресті обліку, інформаційного забезпечення, контролю й координації, контролінг посідає особливе місце в управлінні підприємством: він пов'язує воедино всі ці функції, інтегрує та координує їх, до того ж не підмінює собою управління підприємством, а лише переводить його на якісно новий рівень. Контролінг є своєрідним механізмом саморегулювання на підприємстві, що забезпечує зворотний зв'язок у контурі управління.

Єдиного розуміння сутності контролінгу не існує. Однак, на думку фахівців [1], контролінг – це система, що включає в себе координацію, стратегічне й оперативне планування (бюджетування), інформаційне забезпечення, аналіз і контроль, консолідоване ведення бухгалтерського обліку, внутрішній аудит і внутрішній консалтинг для забезпечення процесу саморегулювання діяльності підприємства [9, 11].

У своїх працях Ман Р. і Майер Е. бачать контролінг як процес управління майбутнім для забезпечення тривалого функціонування підприємств та його структурних одиниць [10].

Мельник С.І. вважає, що контролінг можна представити системою, яка розвиває використання ним традиційних бухгалтерських, аналітичних та інших прийомів і засобів, що дозволяє виробити необхідні управлінські рішення як оперативного, так і стратегічного характеру. Також, за його твердженням, система контролінгу – це принципово нова концепція інформації й управління, яку можна визначити як обліково-аналітичну систему, що реалізує синтез елементів обліку, аналізу, контролю, планування та забезпечує як оперативне, так і стратегічне управління процесом досягнення цілей і результатів діяльності підприємства [5].

При класичному підході контролінг розглядають як сучасний інструмент менеджменту та економіки, який являє собою систему інформаційно-аналітичної та методичної підтримки керівників в процесі аналізу, планування, прийняття управлінських рішень і контролю за всіма функціональними сферами діяльності компанії. До сфери завдань контролінгу входить постановка цілей підприємства, збір та обробка інформації для прийняття управлінських рішень, здійснення певних процедур контрольно-аналітичного характеру, а також реалізація перерахованого вище, що сприяє виробленню рекомендацій для прийняття управлінських рішень [6, с. 254].

Незважаючи на неоднозначність трактувань, майже всі фахівці схильні вважати, що основний принцип контролінгу полягає в наступному: «Робити сьогодні те, про що інші завтра будуть тільки думати». Цей принцип характеризує динамічність і гнучкість контролінгу, слідуючи йому, підприємство стає більш конкурентоспроможним, що підтверджують численні приклади компаній США, Японії, Німеччини, Італії (General Motors, ЗМТ «Мацусіта», Fiat, GDI).

Інтерес до контролінгу в Україні пов'язаний з рядом причин, з яких можна виділити найбільш актуальні:

1. Неузгодженість між керівниками підприємства, що відповідає безпосередньо за економічні результати (виробничих, фінансових, маркетингових відділів).
2. Неможливість отримання коректних даних для прийняття бізнес-рішень в рамках традиційного бухгалтерського обліку.
3. Зацікавленість інвесторів у довгостроковій та оптимальній віддачі від вкладених коштів з постійним збільшенням вартості компанії.

Впровадження системи контролінгу на вітчизняних підприємствах перебуває у проектному стані. Пов'язано це з відсутністю спеціальних служб, які б мали час і можливість проводити детальний аналіз економічних і фінансових показників діяльності підприємства з метою управління його прибутковістю.

Контролінг – нове явище в організації, тому його запровадження може викликати опір. Запровадженню контролінгу заважають дві групи чинників: недосконалість самої моделі й соціально-психологічні фактори.

Джерела групового опору:

1. Інерція структур.
2. Групова інерція.
3. Загроза статусу групи.
4. Небезпека відносинам влади, що склалися всередині підприємства.
5. Загроза порядку розподілу ресурсів, що встановився на підприємстві.
6. Інформаційний фільтр в організації [7].

Відповідно до теорії новатики під час поширення будь-якого нововведення спочатку його сприймає група «ранніх новаторів», що орієнтується на зовнішні джерела інформації. Група, об'єднана певною ідеєю, завжди має перевагу в усій організації, і тому саме через неї процес поширюється на всіх співробітників.

Основною ідеєю в ході впровадження контролінгу має бути спрямованість на швидкий збір контролінгової інформації для того, щоб керівництво підприємства побачило реальну віддачу від роботи служби контролінгу [6, с.123].

Перш ніж приступати до впровадження системи контролінгу, експерти рекомендують врахувати ряд істотних моментів. Так, успішна реалізація контролінгу, насамперед, залежить від того, наскільки до проекту залучений топ-менеджмент компанії. Спроби впровадити систему контролінгу без участі керівництва з самого початку приречені на невдачу. Персонал компанії повинен усвідомлювати необхідність впровадження контролінгу, а також володіти достатнім рівнем знань, для чого проводяться семінари, запрошуються зовнішні консультанти. Крім того, оптимальним варіантом є формування спеціального відділу контролінгу.

Поряд з внутрішніми умовами успішного функціонування контролінгу, існують і зовнішні передумови. Зокрема, як відзначають експерти, контролінг є ефективною технологією управління тільки при відносно стабільних зовнішніх умовах. Таким чином, контролінг дозволяє збільшити результативність прийнятих управлінських рішень, успішно вирішувати проблеми, що виникають в рамках інформаційної революції, є одним з найбільш ефективних інструментів управління в умовах глобалізації.

Для забезпечення ефективного функціонування підприємств контролінг має такі функції :

1. Створення та забезпечення функціонування автоматизованої інформаційної системи управління підприємством.
2. Перманентний моніторинг пріоритетних напрямів фінансово-господарської діяльності підприємства.
3. Координація діяльності підприємства з метою досягнення оперативних і стратегічних цілей.
4. Інформаційна та консультаційна підтримка прийняття управлінських рішень.
5. Розробка заходів для підвищення ефективності фінансово-господарської діяльності підприємства [4].

Таким чином, контролінг не обмежується здійсненням лише внутрішнього контролю та управління витратами, хоча часто саме витрати є основним його об'єктом. Контролінг – інформаційна, контролююча і координуюча система, яка забезпечує органічне поєднання інформаційної бази і всіх джерел отримання інформації – аналізу, моніторингу, планування та контролю.

В даний час в Україні та за кордоном можна виділити основні підходи до організації контролінгу.

Перший підхід – це створення власного підрозділу контролінгу. Даний варіант має такі переваги:

1. Співробітники компанії добре знайомі з внутрішньою організацією компанії та галузевими особливостями бізнесу.
2. Отримані навички та досвід залишаються всередині компанії.
3. Керівництво компанії може використовувати відділ як «майданчик» для професійного зростання майбутніх управлінських кадрів.

Створення самостійної системи контролінгу необхідно орієнтувати на середні і великі підприємства зі складною внутрішньою організаційною структурою, оскільки обсяги діяльності та інформації будуть викликати в цьому випадку напружену роботу працівників даного відділу або служби [8].

Другий спосіб – це використовувати аутсорсинг (outsourcing – пер. з англ. – виконання всіх або частини функцій з управління організацією сторонніми фахівцями), тобто повністю або частково передати функції контролінгу спеціалізованій компанії чи зовнішньому консультанту.

Третій варіант – косорсинг. Він полягає в тому, щоб створити служби контролінгу в рамках компанії, але в деяких випадках залучати експертів спеціалізованої компанії або зовнішнього консультанта.

Основними проблемами при впровадженні системи контролінгу на підприємствах є:

1. Неправильне розуміння суті та завдань контролінгу.
2. Помилки при виборі цілей.
3. Надлишкова або недостатня кількість інформації.
4. Надмірність контрольованих показників.
5. Впровадження контролінгу без попереднього аналізу достовірності інформаційної бази підприємства і організаційно-технологічних процесів.
6. Вбудовування контролінгу в структуру фінансової або планово-економічної служби підприємства.
7. Фокусування уваги на витратах і суворий контроль бюджетів.
8. Спроби впроваджувати контролінг «знизу догори» [8].

Усунення даних помилок та проблем забезпечить ефективне функціонування системи контролінгу на підприємствах, що, в свою чергу, надасть йому можливість: вдосконалення організаційно-економічного механізму управління за рахунок перетворення традиційної системи обліку в управлінський облік для вирішення відповідних завдань; вдосконалення системи обліку витрат та доходів; підвищення якості управління на всіх етапах управлінського процесу на основі виділення центрів відповідальності; підвищення якості системи моніторингу зовнішнього і внутрішнього середовища підприємства та оперативності отримання необхідної інформації; оптимізації інформаційних потоків на підприємстві; підвищення якості діагностики відхилень очікуваних результатів від запланованих на основі використання інструментарію контролінгу; забезпечення дієвості системи інформаційного забезпечення; підвищення якості й ефективності систем планування, організації, мотивації, інформаційного забезпечення процесу прийняття управлінських рішень, контролю та регулювання за рахунок координації діяльності різних підрозділів підприємства; уніфікації критеріїв оцінки діяльності підрозділів і підприємства в цілому [11].

На сьогоднішній день питання організації контролінгу на підприємствах України вирішуються індивідуально для кожного підприємства з урахуванням специфіки і обсягів

його діяльності. У більшості випадків, функції контролінгу виконує головний бухгалтер чи економіст, що заважає виконанню їхніх прямих обов'язків. Враховуючи досвід країн, де система контролінгу давно використовується та розвивається, максимальний ефект досягається при організації системи контролінгу як окремої структурної одиниці.

**Висновки.** Контролінг являє собою самостійну систему, економічна сутність якої полягає в стрімкому процесі перетворення та інтеграції існуючих методів обліку, аналізу, планування, контролю і координації в єдину систему отримання та аналізу інформації для прийняття ефективних управлінських рішень, орієнтованих на досягнення всіх завдань, що постають перед керівництвом підприємства. Можна виділити ключові принципи контролінгу, які будуть достатні для ефективних змін та легкими у використанні. До таких принципів слід віднести: прозорість, безперервність, комплексність, орієнтація на майбутнє, раціональність, своєчасність, доступність, інформаційна забезпеченість, стратегічна спрямованість. Сьогодні система контролінгу ще недостатньо розвинута на підприємствах України, тому варто визначити пріоритети щодо напрямку діяльності вітчизняних підприємств, можливості їхньої конкуренції з іноземними підприємствами в майбутньому та перспективи економічного розвитку, які дає впровадження системи контролінгу.

### Список використаної літератури

1. Басанцов І. В. Впровадження системи державного фінансового контролінгу на стратегічних підприємствах України [Електронний ресурс] / І. В. Басанцов, О. М. Галайко // Вісник Сумського державного університету. Сер. : Економіка . – 2011. – № 4. – С. 35–41.
2. Бутинець Ф.Ф. та ін. Бухгалтерський управлінський облік: навчальний посібник для студентів 7.050106 “Облік і аудит”, ЖІТІ, 2010. – 448 с.
3. Даше А. Практика контроллинга: Пер. с нем. /Под ред. М. Л. Лукашевича, Е. Н. Тихоненковой. – М.: Финансы и статистика, 2011. –336 с.
4. Сучасний стан та перспективи розвитку фінансового контролінгу. Фінанси України : підсумки засідання круглого столу [«Фінансовий контролінг: стан та перспективи розвитку»] //Київський національний економічний університет імені Вадима Гетьмана / О. О. Терещенко, Д. М. Стащук, Д. Г. Савчук, 2011. – № 2.
5. Мельник С. І. Принципи контролінгу в управлінні підприємством [Електронний ресурс] / Управління розвитком. – 2013. – № 12. – С. 146–148.
6. Мельник Н.Г., Михайлишин Н.П. Практичні аспекти організації контролінгу на підприємстві // Вісник Львівської комерційної академії [ред. кол.: Г. І. Башнянин, В. В. Апопій, О. Д. Вовчак та ін.]. – Львів: Видавництво Львівської комерційної академії, 2011. – Вип. 36. – 486 с.
7. Миронюк Т. І. Контролінг на сучасних підприємствах України [Електронний ресурс] / Т. І. Миронюк, О. В. Щиголь // Економіка харчової промисловості. – 2011. – № 3. – С. 33–36.
8. Прокопенко О. В. Економічна суть контролінгу, його місце в системі управління підприємством [Електронний ресурс] / О. В. Прокопенко, Л. Б. Криворучко // Вісник Сумського державного університету. Сер. : Економіка. – 2011. – № 4. – С. 27–34.
9. Рябенко Л. І. Контролінг зовнішньоекономічної діяльності [Текст] : навч. посіб. / Л. І. Рябенко, М. М. Шиков, І. С. Зайцев; Донбас. держ. техн. ун-т. – Алчевськ : ДонДТУ, 2012. – 235 с. : рис., табл.
10. Савицька О. М. До питання необхідності удосконалення системи управління витратами на промислових підприємствах України в контексті розвитку контролінгу [Електронний ресурс] /О. М. Савицька, К. С. Заречна. // Економіка. Управління. Інновації. – 2014. – № 2.
11. Саханчук М. С. Дефініція поняття «контролінг» з точки зору системного підходу [Електронний ресурс] /М. С. Саханчук //Водний транспорт. – 2013. – Вип. 2. – С. 123–128.

## ORGANIZATION OF THE CONTROLLING SYSTEM AT THE ENTERPRISES OF UKRAINE, THE MAIN PROBLEMS AND PROSPECTS

**Abstract.** The article describes the main approaches to the definition of «controlling» by Ukrainian and foreign scientists, the main controlling concept, defined the need for controlling areas of activities in the enterprise management system, their purpose, the definition of the controlling place and role in the management of domestic enterprises, analyzed the latest research and publications which address this issues. The need to implement a system of controlling at the enterprises of Ukraine is actualized. It is proved that the creation of self-controlling system should be focused on medium and large enterprises with complex internal organizational structure. Main approaches to organization of controlling at domestic enterprises are grouped, as well as the main principles of the organization and implementation of a system of controlling at the enterprises of Ukraine. This article describes the main problems faced by domestic enterprises in the organization and implementation of a controlling system, identifies a number of issues that interfere with the proportional implementation of controlling in the enterprise management system.

**Keywords:** controlling, information, management, planning, managerial solutions, enterprise management system.

### References

1. Basancov I. V. Vprovadzhennja sistemi derzhavnogo finansovogo kontrolyngu na strategichnih pidpriemstvah Ukraïni [Elektronnij resurs] / I. V. Basancov, O. M. Galajko // Visnik Sums'kogo derzhavnogo universitetu. Ser. : Ekonomika . – 2011. – № 4. – S. 35–41.
2. Butinec' F.F. ta in. Buhgalters'kij upravlins'kij oblik. Navchal'nij posibnik dlja studentiv 7.050106 «Oblik i audit», ZhITI, 2010. – 448 s.
3. Dashe A. Praktika kontrolyngu: Per. s nem. / Pod red. M. L. Lukashevicha, E. N. Tihonenkovej. – M.: Finansy i statistika, 2011. – 336 s.
4. Suchasnij stan ta perspektivi rozvitku finansovogo kontrolyngu". Finansi Ukraïni : pidsumki zasidannja kruglogo stolu [«Finansovij kontrolyng: stan ta perspektivi rozvitku»] //Kiïvs'kij nacional'nij ekonomichnij universitet imeni Vadima Get'mana /Tereshhenko O. O., Stashhuk D. M., Savchuk D. G., 2011. – № 2.
5. Mel'nik S. I. Principi kontrolyngu v upravlinni pidpriemstvom [Elektronnij resurs] / S. I. Mel'nik // Upravlinnja rozvitkom . – 2013. – № 12. – S. 146–148.
6. Mel'nik N.G., Mihajlishin N.P. Praktichni aspekti organizacii kontrolyngu na pidpriemstvi. Visnik L'vivs'koï komercijnoï akademii [red. kol.: Bashnjanin G.I., Apopij V.V., Vovchak O.D. ta in.]. – L'viv: Vidavnictvo L'vivs'koï komercijnoï akademii, 2011. – Vip. 36. – 486 s.
7. Mironjuk T. I. Kontrolyng na suchasnih pidpriemstvah Ukraïni [Elektronnij resurs] / T. I. Mironjuk, O. V. Shhigol' // Ekonomika harchovoï promislivosti . – 2011. – № 3. – S. 33–36.
8. Prokopenko O. V. Ekonomichna sut' kontrolyngu, jogo misce v sistemi upravlinnja pidpriemstvom [Elektronnij resurs] / O. V. Prokopenko, L. B. Krivoruchko // Visnik Sums'kogo derzhavnogo universitetu. Ser. : Ekonomika. – 2011. – № 4. – S. 27–34.
9. Rjabenko L. I. Kontrolyng zovnishn'oekonomichnoï dijalnosti [Tekst] : navch. posib. / L. I. Rjabenko, M. M. Shikov, I. S. Zajcev ; Donbas. derzh. tehn. un-t. – Alchevs'k : DonDTU, 2012. – 235 s. : ris., tabl.
10. Cavic'ka O. M. Do pitannja neobhidnosti udoskonalennja sistemi upravlinnja vitratami na promislivih pidpriemstvah Ukraïni v konteksti rozvitku kontrolyngu [Elektronnij resurs] / O. M. Cavic'ka, K. C. Zarechna //Ekonomika. Upravlinnja. Innovacii. – 2014. – № 2.
11. Sahanchuk M. S. Definicija ponjattja «kontrolyng» z tochki zoru sistemnogo pidhodu [Elektronnij resurs] / M. S. Sahanchuk // Vodnij transport. – 2013. – Vip. 2. – S. 123–128.

*Бутенко А.И., студентка  
Одесского национального университета  
имени И.И. Мечникова*

## **ПРОБЛЕМЫ И ПЕРСПЕКТИВЫ ОРГАНИЗАЦИИ СИСТЕМЫ КОНТРОЛЛИНГА НА ПРЕДПРИЯТИЯХ УКРАИНЫ**

***Аннотация.** В статье рассмотрены основные подходы к определению термина «контроллинг» украинскими и зарубежными учеными, основные концепции контроллинга, определена необходимость использования контроллинговых мероприятий в системе управления предприятием, их назначения, определения места и роли в системе управления деятельностью отечественных предприятий, проанализированы последние исследования и публикации, в которых рассматривается данная проблематика.*

*Актуализирована необходимость внедрения системы контроллинга на предприятиях Украины. Доказано, что на создание самостоятельной системы контроллинга необходимо ориентировать средние и крупные предприятия со сложной внутренней организационной структурой. Сгруппированы основные подходы к организации контроллинга на отечественных предприятиях, а также определены основные принципы при организации и внедрении системы контроллинга на предприятиях Украины. Определены основные проблемы, с которыми сталкиваются отечественные предприятия в ходе организации и внедрения системы контроллинга, указан ряд вопросов, которые препятствуют пропорциональному внедрению контроллинга в системе управления предприятием.*

***Ключевые слова:** контроллинг, информация, управление, планирование, управленческие решения, система управления предприятием.*