

## ПРОБЛЕМИ ВПРОВАДЖЕННЯ СИСТЕМИ КОНТРОЛІНГУ НА ПІДПРИЄМСТВІ

Михайличенко Н. М., Петрушак С. О.

У статті були розглянуті проблемні аспекти впровадження системи контролінгу на підприємстві. Визначені основні підходи та принципи організації і впровадження контролінгу. Описані основні проблеми, з якими зустрічаються підприємства в ході організації, а потім – і впровадження контролінгу. Розглянуто проблеми, які виникають в умовах впровадження служби контролінгу на підприємстві, та шляхи їх вирішення. Також розроблено схему впровадження механізму контролінгу в систему управління підприємством та надано характеристику етапам реалізації цієї схеми. Сьогодні система контролінгу ще недостатньо впроваджена в управлінську практику підприємств 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.

В статье были рассмотрены проблемные аспекты внедрения системы контроллинга на предприятии. Определены основные подходы и принципы организации и внедрения контроллинга. Описаны основные проблемы, с которыми сталкиваются предприятия в ходе организации, а затем – и внедрения контроллинга. Рассмотрены проблемы, которые возникают в условиях внедрения контроллинга на предприятии, и пути их решения. Разработана схема внедрения механизма контроллинга в систему управления предприятием и охарактеризованы этапы реализации этой схемы. Сегодня система контроллинга еще недостаточно внедрена в управленческую практику предприятий Украины, поэтому следует определить приоритеты относительно направления деятельности отечественных предприятий, возможности их конкуренции с иностранными предприятиями в будущем и перспективы экономического развития, которые дает внедрение системы контроллинга.

The article includes problematic aspects implementation of the introduction of controlling in the enterprise. Identified the basic approaches and principles of organizations and implementation controlling. Described the basic problem faced by enterprises in the during organization and implementation controlling. Considered problems arising in case of implementing controlling service in the enterprise, and ways of solutions. Also developed the scheme implementing a mechanism for controlling in management system and provided characteristics of the stages of implementation of this scheme. Today controlling system is not implemented in administrative practice of Ukraine, so you should prioritize the direction of domestic enterprises, the possibility of their competition with foreign enterprises in the future and prospects of economic development, which allows the introduction of controlling.

Михайличенко Н. М.

канд. екон. наук, доц. каф. Ф ДДМА

zmij.natalka@mail.ru

Петрушак С. О.

студент ДДМА

ДДМА – Донбаська державна машинобудівна академія, м. Краматорськ.

УДК 658.14

Михайличенко Н. М., Петрушак С. О.

## ПРОБЛЕМИ ВПРОВАДЖЕННЯ СИСТЕМИ КОНТРОЛІНГУ НА ПІДПРИЄМСТВІ

Діяльність підприємств орієнтована на ринкову економіку, тому їм необхідно працювати, враховуючи закони та вимоги ринку. Доведено, що ефективність діяльності підприємств можливо підвищити шляхом впровадження системи контролінгу. Контролінг є ефективним інструментом, який може вивести управління на новий рівень, якщо його вірно використовувати. Однак, впровадження контролінгу на підприємствах в умовах вже функціонуючої системи менеджменту зустрічається з цілою низкою проблем.

На сьогоднішній день вітчизняні підприємства перебувають в кризовому стані, і перед ними постає проблема виживання. Причинами такої ситуації є зовнішні умови, такі, як нестабільне законодавство України, політичні проблеми, невизначені пріоритети державного регулювання економіки, економічна криза. Досить низький рівень менеджменту залишається однією з найголовніших причин. Саме помилкові дії та рішення керівництва призвели до банкрутства більшості підприємств. До факторів, які можуть викликати кризову ситуацію на підприємствах, можна також віднести наступні: недосконалу організаційну структуру; помилки в інвестиційній політиці; відсутність уваги до впровадження інновацій; помилкова стратегія розвитку підприємства; невиконання робочим колективом поставлених завдань.

Дієвим засобом забезпечення ефективного функціонування підприємства та підвищення ефективності менеджменту є впровадження системи контролінгу.

Проаналізувавши останні публікації зарубіжних та вітчизняних авторів, таких, як І.В. Басанцов [1], Ф.Ф. Бутинець [2], А. Даше [3], О.А. Зоріна [4], С.І. Мельник [5], Т.І. Миронюк [7], О.В. Прокопенко [8], Л.І. Рябенко, О.М. Савицька [10], О.О. Терещенко [12], М.С. Саханчук, можна сказати, що усі вони по-різному оцінюють роль та місце контролінгу в управлінні підприємством. Тому сьогодні існує дуже багато визначень та трактувань терміну «контролінг». Вченим вдалося зробити суттєвий внесок у теоретичний розвиток контролінгу, однак проблема класифікації його концепцій за ознаками на сьогоднішній день не розглядалася достатньою мірою. Також залишаються не повністю вирішеними питання щодо створення цілісної теоретичної бази формування системи управління підприємством за допомогою системного та процесного підходів, антикризового управління та стратегічного контролінгу. Майже відсутні науково доведені рекомендації щодо аналітичного, організаційного, інформаційного впровадження та функціонування системи контролінгу на підприємствах, які функціонують в складі промислових компаній. Також на сьогоднішній день науковці не мають єдиної думки щодо трактування теоретичної сутності контролінгу, а також дуже мало уваги приділяється вивченню його ролі у санації підприємства.

Метою статті є обґрунтування поняття контролінгу, його призначення, визначення його місця і ролі в управлінні підприємством, а також аналіз основних проблем та перспектив впровадження системи контролінгу на підприємствах України.

Термін «контролінг» утворився з англійського «to control», що у перекладі означає «контролювати», «управляти», яке, походить від французького «controle», у перекладі «реєстр або перевірений список». У сучасному розумінні контролінг використовувався у США [2]. Сьогодні контролінг характеризує систему управління процесом для досягнення поставлених цілей і результатів діяльності підприємства, чи управління прибутком [3].

Контролінг відіграє важливу роль в управлінні підприємством: він об'єднує інформаційну, контрольну та координаційну функції; відіграє важливу роль в процесі управління підп-

приємством; контролінг не замінює собою управління підприємством, а контролер, на відміну від менеджера, тільки допомагає керувати, таким чином, щоб підвищити якість управління.

Єдиного тлумачення сутності контролінгу немає. Однак, фахівці вважають [1], що контролінг – це система, яка включає в себе підфункції контролінгу планування (бюджетування), управлінського обліку, інформаційного менеджменту, фінансового контролінгу, контролінгу персоналу, інвестиційного контролінгу [9, 11].

У роботах Р.Мана і Е.Майера контролінг розглядається як спосіб управління майбутнім, за допомогою якого забезпечується тривале функціонування підприємства [10].

Мельник С.І. вважає, що контролінг можна уявити системою, яка використовує бухгалтерські, аналітичні та інші методи і засоби, що дозволяє приймати необхідні оперативні та стратегічні управлінські рішення [5].

Можна виділити наступні причини, які викликають інтерес до контролінгу:

1. Відсутність узгоджених дій між керівниками підприємства, що впливає на економічні результати (виробничі, фінансові, маркетингові відділи).
2. Відсутність можливості отримання точних даних для прийняття управлінських рішень.
3. Зацікавленість інвесторів у довгостроковій та оптимальній віддачі від вкладених коштів з постійним збільшенням вартості компанії.

Оскільки на вітчизняних підприємствах відсутні спеціальні служби, які мали б змогу проводити аналіз економічних і фінансових показників роботи підприємства для підвищення його прибутковості, впровадження системи контролінгу стикається з певними труднощами.

Контролінг є принципово новим явищем в організації діяльності підприємства, тому його впровадження може викликати недовіру і опір. Впровадженню контролінгу заважають чотири групи чинників:

1. Історичні – до них відносяться погляди на управління підприємством та ведення бізнесу, які формувалися роками, недостатність економічних знань у керівників.
2. Психологічні – чинники, які пов'язані з недовірою керівництва до впровадження контролінгу, результати якого можуть стати помітними не одразу, а впровадження буде досить витратним і тривалим.
3. Організаційні – чинники, які характеризують відсутність досвіду отримання позитивних результатів від впровадження контролінгу та складність пошуку кваліфікованих працівників.
4. Методичні – чинники, які виникають унаслідок невдалого виділення на підприємстві центрів відповідальності.

Згідно з теорією новатики, під час введення та розповсюдження чогось нового спочатку його оцінює група, яка має назву «ранні новатори», вона орієнтується виключно на зовнішні джерела інформації. Група, яка має спільну ідею, завжди поважається в організації, і саме через неї процес поширюється на всіх співробітників.

При впровадженні контролінгу на підприємстві основна ідея повинна бути спрямована на швидкий збір контролінгової інформації для того, щоб керівництво побачило реальну користь від роботи служби контролінгу [6].

Перш ніж почати впроваджувати систему контролінгу, необхідно врахувати ряд істотних моментів. Успішна реалізація контролінгу, перш за все, 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 передумовами успішного функціонування контролінгу існують і зовнішні чинники. 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 інформаційні проблеми, слугує одним з найефективніших інструментів управління в умовах глобалізації.

На даний момент можна виділити наступні підходи до організації контролінгу:

1. Створення власного підрозділу контролінгу. Переваги такого варіанту:

- працівники підприємства добре знають внутрішню організацію підприємства та його галузеві особливості;
- усі отримані вміння, знання та досвід залишаються всередині підприємства;
- керівництво підприємства може використовувати відділ контролінгу для навчання та подальшого професійного зростання майбутніх управлінських кадрів.

При впровадженні системи контролінгу необхідно орієнтуватися 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].

2. Використання аутсорсингу (outsourcing з англ. – передача виконання функцій третій особі), тобто повністю або частково передати функції контролінгу сторонній спеціалізованій компанії чи зовнішньому консультанту, при цьому підприємство буде отримувати додаткові переваги.

3. Використання косорсингу – тобто створення служби контролінгу в межах підприємства, але в деяких випадках із залученням експертів спеціалізованої компанії або зовнішнього консультанта.

Можна виділити наступні проблеми впровадження системи контролінгу на підприємстві:

1. Помилкове розуміння суті та завдань контролінгу.
2. Неправильний вибір цілей.
3. Надлишкова або недостатня кількість інформації.
4. Надмірність контрольованих показників.
5. Впровадження контролінгу без попереднього аналізу достовірності інформаційної бази підприємства.
6. Включення контролінгу до структури фінансової служби підприємства.
7. Зосередження уваги на витратах і контролю бюджету.
8. Впровадження контролінгу «знизу догори» [8].

Якщо усунути ці помилки та проблеми, можна забезпечити ефективне функціонування системи контролінгу, що надасть підприємству можливість:

- вдосконалити механізм управління за рахунок перетворення традиційної системи обліку в управлінський облік;
- вдосконалити систему обліку витрат та доходів;
- підвищити якість управління на всіх етапах управлінського процесу на основі виділення центрів відповідальності;
- підвищити якість системи моніторингу зовнішнього і внутрішнього середовища підприємства та оперативності отримання необхідної інформації;
- оптимізувати інформаційні потоки на підприємстві;
- підвищити якість діагностики відхилень очікуваних результатів від запланованих на основі використання інструментарію контролінгу;
- забезпечити дієвість системи інформаційного забезпечення;
- підвищити якість та ефективність систем планування, організації, мотивації, інформаційного забезпечення процесу прийняття управлінських рішень, контролю та регулювання за рахунок координації діяльності різних підрозділів підприємства;
- уніфікувати критерії оцінки діяльності підрозділів і підприємства в цілому [11].

Враховуючи особливості контролінгу та сучасне розуміння його сутності, доцільно запропонувати схему впровадження контролінгу в систему управління підприємством, запропоновану О.В. Рибакі [13].

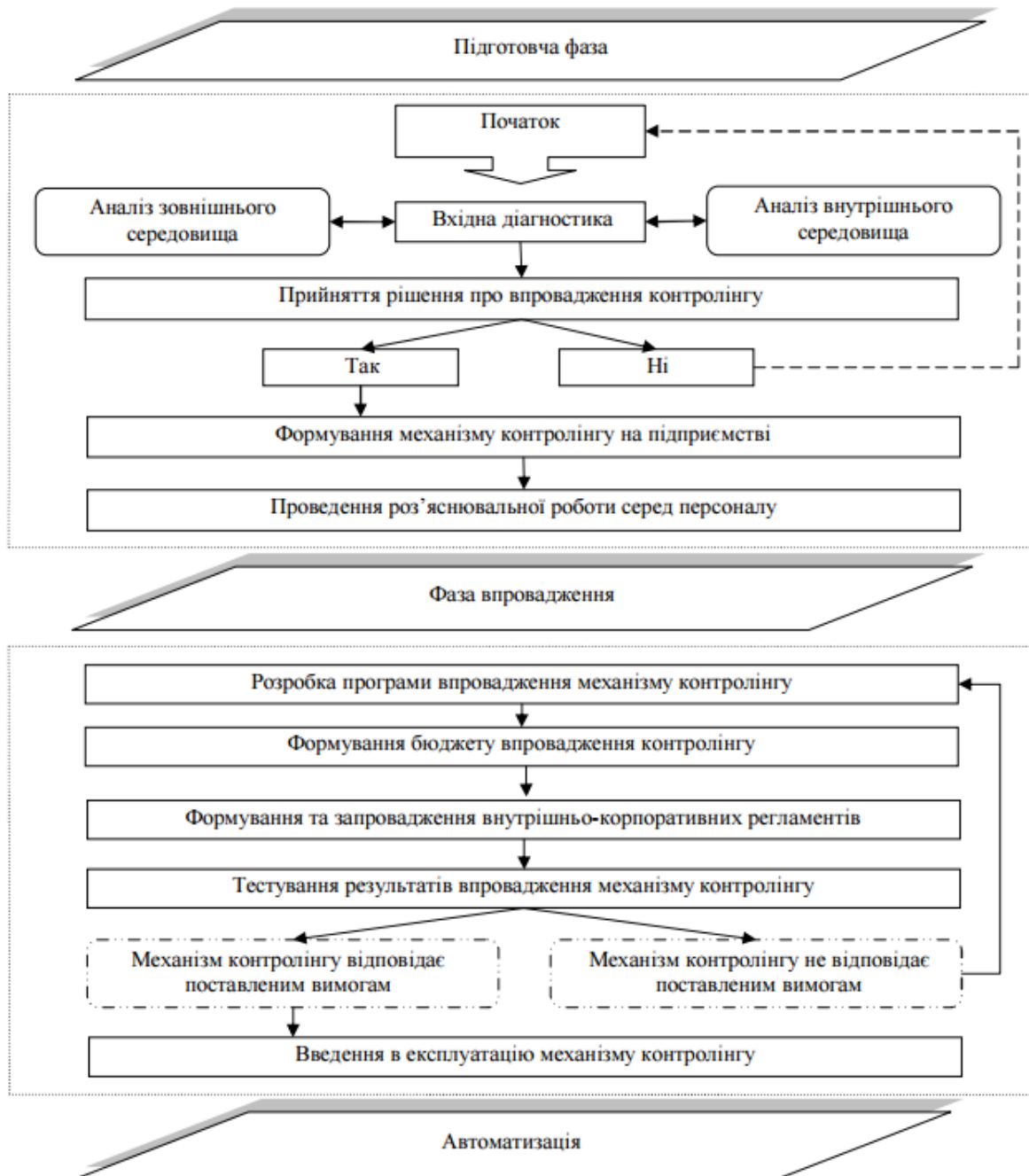


Рис. 1. Схема впровадження механізму контролінгу на підприємстві [за 13]

Сьогодні питання організації та впровадження контролінгу на підприємствах України вирішуються індивідуально для кожного підприємства з урахуванням виду і обсягів його діяльності. Найчастіше функції контролінгу виконує головний бухгалтер чи економіст. Враховуючи досвід тих країн, де система контролінгу вже 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 достатніми для ефективних змін та достатньо простими у використанні. До таких принципів слід віднести: прозорість, безперервність, комплексність, орієнтацію на майбутнє, раціональність, своєчасність, доступність, інформаційну забезпеченість, стратегічну спрямованість. Сьогодні система контролінгу ще недостатньо впроваджена в управлінську практику підприємств 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 контролінга: Пер. с нем. / Под ред. М. Л. Лукашевича, Е. Н. Тихоненковой. – М.: Финансы и статистика, 2011. – 336 с.
4. Зоріна О. А. Місце контролінгу в системі управління підприємством / О.А. Зоріна // Науковий вісник Національного університету ДПС України. – 2010. – №2. – С. 59–66. 4. Сафаров О. Практика контролінга: що перешкоджає успіху? / Сафаров О. // Консультант. – 2007. – № 23. – С. 27–31.
5. Мельник Н.Г., Михайлишин Н.П. Практичні аспекти організації контролінгу на підприємстві // Вісник Львівської комерційної академії [ред. кол.: Г. І. Башнянин, В. В. Анопій, О. Д. Вовчак та ін.]. – Львів: Видавництво Львівської комерційної академії, 2011. – Вип. 36. – 486 с.
6. Мельник С. І. Принципи контролінгу в управлінні підприємством [Електронний ресурс] / Управління розвитком. – 2013. – № 12. – С. 146–148.
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.
12. Терещенко О.О. Сучасний стан та перспективи розвитку фінансового контролінгу. Фінанси України : підсумки засідання круглого столу / Терещенко О.О, Стащук Д.М. // «Фінансовий контролінг: стан та перспективи розвитку». – Київський національний економічний університет імені Вадима Гетьмана, 2011. – № 2.
13. Рибак О.В. Впровадження механізму контролінгу в систему управління машинобудівним підприємством // Вісник соціально-економічних досліджень. – 2014. – № 53.
14. Майер Э. Контролинг как система мышления и управления: Пер. с нем. Ю.Г. Жукова и С.Н. Зайцева / Под ред. С.А. Николаевой. – М.: Финансы и статистика, 1993. – 96 с.: ил.
15. Манн Р. Контролинг для начинающих: Пер. с нем., 2-е изд., перераб. и доп. / Манн Р., Майер Э. – М.: Финансы и статистика, 1995. – 302 с.
16. Фольмут Х.Й. Инструменты контролинга от А до Я: пер. с нем. / Под ред. Лукашевича М.Л. – М.: Финансы и статистика, 1998. – 288 с.
17. Хан Д. Планирование и контроль: концепция контролинга / Пер. с нем. – М. Финансы и статистика, 1997. – 739 с.