

Беляєва Н. С., кандидат економічних наук, доцент, доцент кафедри менеджменту, Київський національний торговельно-економічний університет, м. Київ, Україна

ORCID: 0000-0001-8833-1493

e-mail: n.bieliaieva@knute.edu.ua

Хмурова В. В., кандидат економічних наук, доцент, доцент кафедри менеджменту, Київський національний торговельно-економічний університет, м. Київ, Україна

ORCID: 0000-0002-6398-6351

e-mail: v.khmurova@knute.edu.ua

Особливості забезпечення контролінгу та реалізації його в системі управління підприємством

Анотація. Стаття присвячена питанням контролінгу. Сучасна ситуація пандемії потребує оновлення системи управління або постійного її вдосконалення. В Україні система контролінгу набуває все більшого популярності. Система ефективного управління передбачає прийняття рішень в умовах реального часу. Жодна спеціальна функціональна підсистема підприємства не надає комплексної управлінської інформації для прийняття управлінських рішень через відсутність: комплексного інформаційного забезпечення системи управління; функціональної узгодженості діяльності підсистем підприємства; коректності визначення, координування та взаємодії обраних управлінських інструментів. Для прийняття ефективних рішень керівництву потрібна інформація: своєчасна, достовірна, актуальна. Контролінг виступає інструментом ефективного управління. Більшість підприємств мають систему контролінгу, але не застосовують її та не реалізують всі переваги цієї системи. Визначено особливості застосування автоматизованих систем контролінгу.

Ключові слова: контролінг; система управління; реалізація контролінгу; ефективне управління; застосування.

Bieliaieva Nataliia, PhD (in Economics), Associate Professor, Associate Professor of Department of Management, Kyiv National University of Trade and Economics, Kyiv, Ukraine

Khmurova Viktoriia, PhD (in Economics), Associate Professor, Associate Professor of Department of Management, Kyiv National University of Trade and Economics, Kyiv, Ukraine

Features of Controlling Providing and its Implementation in the Enterprise Management System

Annotation. Introduction. Features of the modern world require leaders to make decisions in difficult circumstances like crisis, dynamic environment, pandemic. For managers at all levels, issues of forecasting the development of the situation, timely response to changes, etc. are becoming more acute.

Purpose. The implementation of a controlling system cannot solve all the issues because the implementation is not enough. The process of providing and implementing a combination of automated systems, quality information and highly qualified personnel to help companies maintain their market position remains important.

Results. The introduction of automated controlling systems significantly improves the quality of management decisions. Determining the prospects of development requires a combination of reliable information from all departments of the enterprise and elimination of shortcomings quickly. Controlling needs special attention: in the "planning" functional area - increasing funds turnover; in the "accounting" functional area - savings to prevent possible losses; in the "analysis" functional area - additional income; in the "control" functional area - to avoid penalties; in the "monitoring" functional area - additional income; in the "integration" and "coordination" functional areas - the cost of released economic resources; in the "consulting" functional area - the cost of reducing the likelihood of negative consequences; in the "information support" functional area - actual information for decision making process. Features of controlling support at the enterprise are: qualified personnel, current issues of enterprise development, the availability of suppliers' base, access to legislation changes and more.

Conclusions. As a result, it is determined that in addition to the system itself, it is necessary to comply with the requirements for each process where controlling is implemented. The results of controlling realization at the enterprise are a reduction in reaction time to changes in the external and internal environment, as well as a reduction of management risk.

Keywords: controlling; management system; implementation of controlling; effective management; application.

JEL Classification: M21, E39, O30.

Постановка проблеми. Сучасне підприємство знаходиться в динамічному, слабо прогнозованому середовищі. Умови постійної нестабільності та пандемія вимагають постійного вдосконалення системи управління підприємством. Підприємствам

доводиться не вдосконалювати системи, а вносити кардинальні зміни в систему управління та її автоматизацію. Для керівників всіх рівнів загострюється питання прогнозування розвитку ситуації, вчасне реагування на зміни, фільтрація

неякісної інформації, утримання позицій на ринку та інше. Ці питання допомагає вирішити система контролінгу підприємства. Впроваджуючи контролінг на підприємстві, керівники стикаються з новими питаннями, а саме забезпеченням та реалізацією контролінгу.

Аналіз останніх досліджень і публікацій.

Дослідження теоретичних основ контролінгу в системі управління підприємством започатковано в працях відомих зарубіжних учених: Й. Вебер, А. Дайле, Х. Кюппер, Е. Майер, Р. Манн, Т. Райхман, Д. Хан, П. Хорват, Х. Фольмут, Д. Шнайдер і ін., які сформували систему поглядів на його сутність та розробили методичні підходи щодо реалізації його інструментів. Питання, пов'язані з проблемою застосування системи контролінгу на вітчизняних підприємствах, знайшли відображення в роботах українських вчених С. Голова, О. Терещенка, М. Пушкаря, Р. Пушкаря.

Попри велику кількість наукових робіт, проблеми особливостей забезпечення та реалізації контролінгу в системі управління підприємством залишаються недостатньо дослідженими і вивченими. Ці обставини зумовили вибір теми статті.

Формулювання цілей дослідження. Метою написання статті є визначення особливостей забезпечення та реалізації контролінгу в сучасних умовах.

Виклад основного матеріалу дослідження.

Динамічні зміни в зовнішньому середовищі, глобалізація ринків та пандемія вимагають від менеджменту вітчизняних підприємств застосування найсучаснішого інструментарію для виявлення існуючих в системах управління резервів ефективності. Все більшого значення набуває впровадження контролінгу в діяльність підприємств. Контролінг допомагає передбачити результати ймовірних несприятливих економічних ситуацій та уникнути їх.

При розробці системи контролінгу на підприємстві необхідно враховувати особливості системи менеджменту. У даний час на більшості підприємств існує посада або відділ контролінгу, який виконує різноманітний перелік функцій. У більшості компаній служба контролінгу сприймається як допоміжна служба, яка обслуговує процеси вироблення та прийняття управлінських рішень. При цьому інструменти контролінгу використовуються не повною мірою, що порушує комплексність системи контролінгу [1, 2]. Одним з важливих елементів забезпечення інформаційної функції контролінгу та одним із дієвих інструментів інформаційного забезпечення прийняття управлінських рішень, є фінансова діагностика [1].

Необхідність впровадження та забезпечення контролінгу на підприємстві зумовлена наступними причинами (рис.1).

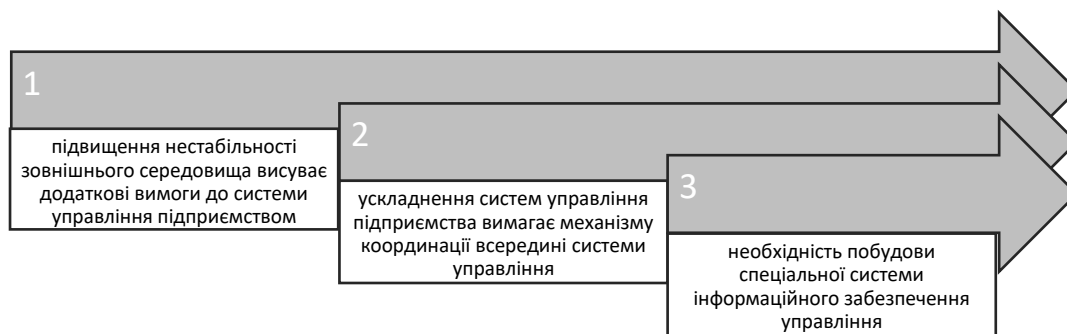


Рисунок 1 - Причини впровадження та забезпечення контролінгу

Джерело: узагальнено авторами на основі [1, 4-6]

Кожне підприємство запроваджує певну стратегію розвитку, яка реалізується через створення певної системи менеджменту. Система контролінгу містить систему управління підприємством та сприяє реалізації довгострокових (стратегічних) та короткострокових (оперативних) цілей [1].

Сучасному менеджеру необхідно приймати рішення, виходячи з великого обсягу інформації, яку досить часто просто неможливо охопити повною мірою та в стислі строки правильно оцінити. Вирішити цю проблему допомагає контролінг – він забезпечує

керівників вже проаналізованою, узагальненою інформацією, яка безпосередньо відноситься до проблеми, яку менеджеру необхідно вирішити. Крім того, контролінг надає необхідні дані менеджменту практично одразу, оскільки служба контролінгу проводить дану роботу постійно [2, 8].

Основне завдання контролінгу полягає у наданні практичної допомоги керівникам всіх рівнів у визначенні довгострокових перспектив, координації дій в умовах нестабільності, узгодження управлінських рішень.

Контролінг у системі управління підприємством має вдало поєднувати комунікаційні засоби, програмні продукти, вміння та навички контролерів. Доцільність запровадження системи контролінгу на підприємствах зумовлена складністю, неоднозначністю, швидкою змінністю та непередбачуваністю зовнішнього та внутрішнього середовища функціонування у сучасних умовах, що вимагає швидкої та якісної адаптації. Такі елементи контролінгу, як моніторинг, інформаційно-аналітичні системи, консультування, координація та коригування, сприятимуть самоорганізації та саморозвитку, а також швидкості прийняття адекватних управлінських рішень на підприємствах в умовах обмеженості ресурсів та часу. Ще однією особливістю застосування є система управління існуючого підприємства, при реалізації системи контролінгу може виникнути необхідність в оптимізації не тільки системи управління підприємством, а й організаційної структури.

Варто згадати про функції контролінгу, які визначаються необхідністю забезпечення керівників підприємства інформацією, потрібною для прийняття управлінського рішення, і поділяються на основні та специфічні.

У контролінгу роблять акцент на набір інструментів, необхідних для виконання його основних завдань, які залежать від видів діяльності, розмірів і структури управління підприємством [7].

Ключове завдання контролінгу витрат полягає у впровадженні найбільш дієвої для конкретного підприємства політики управління витратами, успішне провадження якої забезпечило б об'єктивні рішення в тій чи іншій кризовій ситуації. Варто враховувати, що обов'язковою умовою розробки ефективної політики управління витратами із запровадженням системи контролінгу є виявлення причинно-наслідкових зв'язків у сфері витрат, центрів виникнення витрат («центрів відповідальності»), чітка ідентифікація процесів і структури витрат [10].

Розглядаючи процес застосування контролінгу на підприємстві як сукупність заходів щодо нововведень у функціональних сферах управління, які він охоплює, можна виділити наступні основні процесні зміни після застосування і реалізації:

1. У функціональній області «планування»: розширення кількості і якості факторів і прогнозних змін економічної ситуації, що враховуються в процесі планування. Вартісна оцінка: підвищення платіжної дисципліни – збільшення оборотності коштів; скорочення обсягів кредитних ресурсів, економія по їх обслуговуванню; дохід від вкладень вивільнених фінансових ресурсів; економія за кошторисом витрат.

2. У функціональній області «облік»: побудова системи управлінського обліку, облік неявних факторів і причин зміни економічної ситуації. Вартісна оцінка: економія на запобігання можливих збитків, неефективного відволікання коштів, створення резервних фондів.

3. У функціональній області «аналіз»: всебічне розкриття причин відхилень і впливу факторів на економічну ситуацію, розширення можливостей розкриття резервів, оцінок ступеня ризиків, аналіз майбутнього стану. Вартісна оцінка: додатковий прибуток, економія від запобігання негативним відхилень.

4. У функціональній області «контроль»: можливостей порівнянь показників по різним чинникам. Вартісна оцінка: уникнути штрафних санкцій, скорочення операційних витрат, витрат на аудит.

5. У функціональній області «моніторинг»: розширення можливості відстеження будь-якого інформаційно-матеріального потоку на підприємстві. Вартісна оцінка: додатковий прибуток, економія від запобігання негативним відхиленням.

6. У функціональній області «інтеграція»: удосконалення взаємодії підрозділів на основі єдиного інформаційного простору підприємства. Вартісна оцінка: вартість вивільнених економічних ресурсів (трудових, фінансових і т.п.) при підвищенні продуктивності праці.

7. У функціональній області «координація»: удосконалення взаємозалежності дій і засобів всередині підприємства при реалізації управлінського рішення; узгодження в ході реалізації приватних цілей підрозділів і загальних (стратегічних) підприємства. Вартісна оцінка: вартість вивільнених економічних ресурсів (трудових, фінансових і т.п.) при підвищенні продуктивності праці.

8. У функціональній області «консалтинг»: збільшення якості інформаційної допомоги в прийнятті управлінського рішення. Вартісна оцінка: вартість скорочення ймовірності настання негативних наслідків.

9. У функціональній області «інформаційна підтримка»: розширення можливості отримання своєчасної, релевантної інформації з усіх сфер діяльності підприємства. Вартісна оцінка: побічно – все перераховане.

На українському ринку все ширше використовуються комплексні інформаційні системи, які включають контролінгові компоненти розробок як закордонних фірм, так і вітчизняних виробників [2, 3, 4, 6].

Особливої актуальності набуває проблема правильного відбору, застосування програмного забезпечення для автоматизації контролінгу в управлінні підприємством в умовах світової кризи та в умовах пандемії, оскільки вартість комплексної інформаційної системи, до складу якої входить модуль контролінгу, коливається від 2 тис. дол. США до 1 млн дол. США.

Особливостями забезпечення контролінгу на підприємстві виступають:

- кваліфіковані кадри;
- актуальні питання розвитку підприємства;

- наявність бази постачальників;
- доступ до змін законодавства та інше.

Правильний вибір програмного продукту, що забезпечує комплексну автоматизацію системи управління підприємством, а також дозволяє автоматизувати роботу служби контролінгу, потребує окремої оцінки відповідного функціонального модулю системи. Оскільки впровадження модуля контролінгу може вимагати додаткових вимог та адаптації до сфери економічної діяльності підприємства.

Наступним етапом буде реалізації контролінгу, яка вимагатиме висококваліфікованих спеціалістів запровадити та вчасно реагувати на результати контролінгу. В залежності від підприємства модуль контролінгу може оперативно виявляти та нормалізувати відхилення в оперативному, тактичному та стратегічному контурі управління торговельною мережею в розрізі операційної, інвестиційної та фінансової діяльності. Аналітичний інструментарій забезпечує автоматизацію усіх видів аналізу за видами діяльності та центрами фінансової відповідальності. При інших вимогах управлінської системи модуль може реалізовувати більшість функцій контролінгу з акцентом на планування та аналіз. Так, система має бути сформована на високому технічному рівні та дозволяти вести облік за кількома планами рахунків, аналіз проводити з використанням новітніх інструментів та мати здатність створювати необхідний повноцінний пакет звітності.

Відтак, реалізація автоматизації процесу контролінгу в системі управління підприємством може надати наступні переваги:

- реально оцінювати рівень фінансової стабільності та потенціал підприємства (фінансовий, виробничий, інвестиційний, інноваційний);
- передбачити перспективи розвитку підприємства та своєчасно прийняти управлінське рішення, яке забезпечуватиме стабільне функціонування та сприятиме підвищенню конкурентоздатності підприємства;

- отримувати оперативну й достовірну інформацію про поточний стан основних показників діяльності підприємства у вигляді відповідних звітів;
- здійснювати бухгалтерський, управлінський, податковий облік та оперативне планування;
- регулярно порівнювати планові показники з фактичними, оперативно впливати на ситуацію та своєчасно реагувати у разі наявності значних відхилень.

Висновки. Отже, контролінг відіграє дуже важливу роль в системі управління підприємством, будучи одним із найсучасніших і ефективних систем керування підприємством. Він є відособленою системою, економічна сутність якої полягає в динамічному процесі перетворення та інтеграції існуючих методів обліку, аналізу, планування, контролю і координації в єдину систему отримання, оброблення інформації для прийняття на його основі управлінських рішень, орієнтованих на досягнення всіх завдань, що постають перед підприємством.

Система впровадження та реалізації контролінгу на підприємствах має стати одним з інструментів виводу українських підприємств на світовий ринок. Впровадження автоматизованої системи контролінгу на підприємствах України дозволить: 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. Очевидно, що одним з кінцевих результатів реалізації контролінгу на підприємстві є скорочення часу реакції економічного механізму на зміну зовнішнього і внутрішнього середовища, а також скорочення управлінського ризику, тобто ризику помилок у виборі вектора управлінського впливу. Причому, знижується ризик помилок у виборі вектора впливу не тільки в поточної операційної діяльності, а й у виборі стратегічного напрямку організації.

Література:

1. Капліна А. І. Контролінг у системі ефективного управління підприємством. *Ефективна економіка*. 2021. № 2. DOI: 10.32702/2307-2105-2021.2.70.
2. Капліна, А. Контролінг як інструмент управління підприємством. *Економіка та суспільство*. 2021. №23. С. 16 DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-23-16>.
3. B. L. Prakash, N. Swetha, P. Gopi and P. Kavya Smart garbage monitoring and air pollution controlling system. *International Journal of Advanced Research in Engineering and Technology (IJARET)*. 2021. Volume:12, Issue:3, Pages:698-703. DOI: 10.34218/IJARET.12.3.2021.064.
4. Cerga T. Management of HR expenses efficiency through the use of the controlling concept *Management*. 2021. Volume:2. Pages:68-70
5. Design and Implementation of Smart Traffic Controlling System / [S. Shenbagavalli, T. Priyadharshini, S. Sowantharya та ін.]. // *International Journal of Engineering Technology Research & Management*. 2020. №4. С. 28–36.
6. Khan F. Smart Fuel Station Controlling System *In IOP Conference Series: Earth and Environmental Science*. 2020. (Vol. 614, No. 1, p. 012030). doi:10.1088/1755-1315/614/1/012030
7. Коробка С. В. Теоретичні аспекти впровадження контролінгу в систему управління підприємством *Таврійський науковий вісник. Серія: Економіка*. 2021. С. 65–71. <https://doi.org/10.32851/2708-0366/2021.5.8>
8. Бужимська К. О. Формування та розвиток системи контролінгу на промислових підприємствах. *Економіка, управління та адміністрування*. 2021. №1. С. 3–7. [https://doi.org/10.26642/ema-2021-1\(95\)-3-7](https://doi.org/10.26642/ema-2021-1(95)-3-7)
9. Назарова Т. Фінансовий контролінг як складова системи управління стійким розвитком підприємства. *Вісник Національного технічного університету "Харківський політехнічний інститут" (економічні науки)*. 2020. (1). С. 3–6.

10. Гут Л. Удосконалення системи контролінгу витрат в антикризовому управлінні підприємством *Вісник Чернівецького торговельно-економічного інституту*. 2020. С. 128–139. <http://doi.org/10.34025/2310-8185-2020-3.79.10>

References:

1. Kaplina, A. I. (2021). Kontrolingh u systemi efektyvnogho upravlinnja pidpryjemstvom. DOI: 10.32702/2307-2105-2021.2.70
2. Kaplina, A. (2021). Kontrolingh jak instrument upravlinnja pidpryjemstvom. *Ekonomika ta suspiljstvo*, (23). DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-23-16>
3. Prakash, B. L., Swetha, N., Gopi, P., & Kavya, P. (2021) Smart garbage monitoring and air pollution controlling system. DOI: 10.34218/IJARET.12.3.2021.064
4. Cerga, T. (2021). Management of HR expenses efficiency through the use of the controlling concept. *Management*.
5. Shenbagavalli, S., Priyadharshini, T., Sowtharya, S., Manikandan, P., & Saravanan, D. S. (2020). Design and Implementation of Smart Traffic Controlling System. *International Journal of Engineering Technology Research & Management*, 4(4), 28-36.
6. Khan, F. S., Hossen, M. S., Islam, N., Kosar, M., & Hasan, M. R. (2020, December). Smart Fuel Station Controlling System. In *IOP Conference Series: Earth and Environmental Science* (Vol. 614, No. 1, p. 012030). IOP Publishing. doi:10.1088/1755-1315/614/1/012030
7. Korobka, S. V. (2021). Teoretychni aspekty vprovadzhennja kontrolinghu v systemu upravlinnja pidpryjemstvom. *Tavrijskij naukovij visnyk*. Serija: Ekonomika, (5), 65-71. <https://doi.org/10.32851/2708-0366/2021.5.8>
8. Buzhymyska, K. O., & Caruk, I. M. (2021). Formuvannja ta rozvytok systemy kontrolinghu na promyslovykh pidpryjemstvakh. *Ekonomika, upravlinnja ta administruvannja*, (1 (95)), 3-7. [https://doi.org/10.26642/ema-2021-1\(95\)-3-7](https://doi.org/10.26642/ema-2021-1(95)-3-7)
9. Nazarova, T., Shevchenko, M., & Ghrabovych, P. (2020). Finansovij kontrolingh jak skladova systemy upravlinnja stijkym rozvytkom pidpryjemstva. *Visnyk Nacionaljnogho tekhnichnogho universytetu" Kharkivskij politekhnichnyj instytut"(ekonomichni nauky)*, (1), 3-6.
10. Ghut, L. V. Udoskonalennja systemy kontrolinghu vytrat v antykrizovomu upravlinni pidpryjemstvom <http://doi.org/10.34025/2310-8185-2020-3.79.10>



Ця робота ліцензована Creative Commons Attribution 4.0 International License