

УДК 338

## ВИКОРИСТАННЯ МЕТОДІВ КОНТРОЛІНГУ В УПРАВЛІННІ ПІДПРИЄМСТВОМ

*Прохорова В.В., Грішна К.О.*

*У статті виконано аналіз існуючих методів контролінгу, за результатами якого встановлено взаємозв'язок методів оперативного і стратегічного контролінгу на підприємстві, а також важливість організаційного, методичного та інформаційного забезпечення.*

**Ключові слова:** *контролінг, система контролінгу, служба контролінгу, методи контролінгу, стратегічний і оперативний контролінг, кризовий стан підприємства.*

У сучасних ринкових умовах найбільш ефективним способом забезпечення високого рівня конкурентоспроможності є якісне вдосконалення та впровадження моделі стратегічного керування діяльністю підприємства. Впровадження принципів антикризового управління вимагає перетворення методів планування, аналізу та контролю діяльності підприємства. За таких умов стає неможливим проведення управління без контролінгу, який займає особливе місце в управлінні сучасним підприємством. Важливим є аналіз існуючих методів контролінгу для удосконалення існуючої системи контролінгу на сучасних підприємствах.

Дослідженням поняття контролінгу, його сутності, концепцій, інструментарію та методів присвячені праці вчених: Д. Хана [1], Х. Фольмута [2], Л. Малишевої [3], О. Дедов [4], К. Друрі [5], С. Данілочкіна [6], О. Кармінського [7], М. Пушкаря [8].

Термін «контролінг» походить від англійського «to control» - контролювати, управляти, регулювати. Єдиного визначення поняття «контролінг» як у вітчизняній так і в іноземній літературі немає.

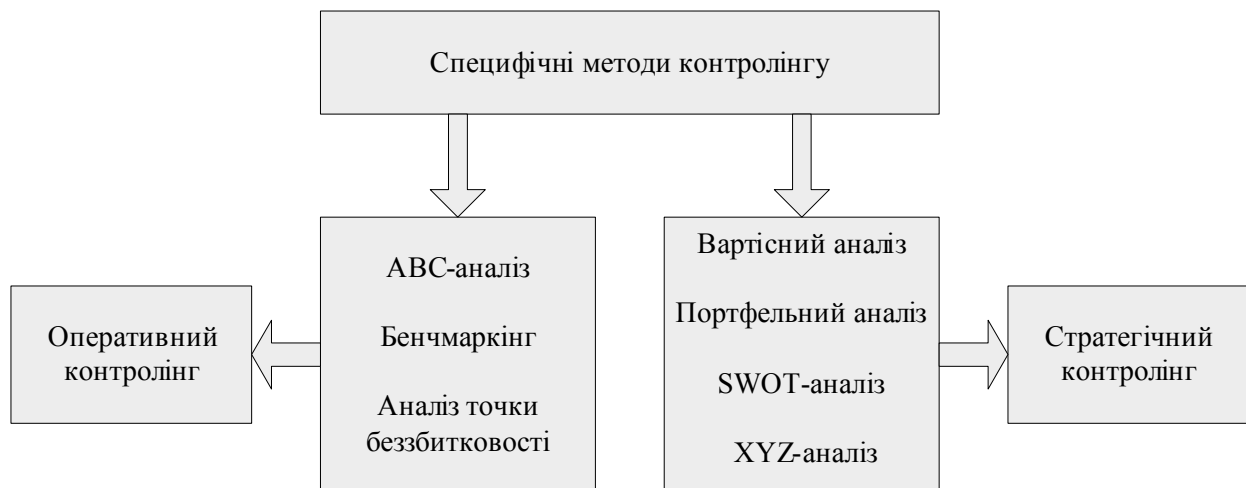
Кармінський А. М., Фалько С. Г. відзначають, що контролінг – філософія та образ мислення керівників, орієнтовані на ефективне використання ресурсів і розвиток підприємства у довгостроковій перспективі [7].

Контролінг можна також охарактеризувати як систему визначення цілей, прогнозування й планування механізмів та інструментів досягнення цих цілей, а також перевірки того, наскільки успішно виконані поставлені цілі, тобто контролінг є системою спостереження та вивчення економічного механізму конкретного підприємства і розробки шляхів для досягнення мети, яку воно ставить перед собою; це система, зорієнтована на майбутній розвиток підприємства [9].

У сучасному менеджменті цілі підприємства поділяють на дві групи: оперативні (короткострокові) і стратегічні (довгострокові, перспективні). Тому контролінг дозволяє здійснювати постійний контроль за досягненнями як стратегічних, так і оперативних цілей діяльності підприємства. Отже, до контролінгу як системи належать два основних аспекти: стратегічний і оперативний [9].

Служби контролінгу в процесі виконання своїх функцій використовують велику кількість методів. Метод контролінгу — це система прийомів та способів, за допомогою яких вивчається та розкривається суть предмета [10].

Служби контролінгу в процесі виконання своїх функцій використовують велику кількість методів. Поряд з окремими загальнометодологічними та загальноекономічними методами використовуються специфічні. До перших методів належать такі, як спостереження, порівняння, групування, аналіз, трендовий аналіз, синтез, систематизація, прогнозування. До основних специфічних методів контролінгу належать: аналіз точки беззбитковості, бенчмаркінг, вартісний аналіз, портфельний аналіз, SWOT-аналіз (аналіз сильних і слабких місць), ABC-аналіз, методи фінансового прогнозування (експертні, екстраполяції тощо) [10], які в свою чергу, як показано на рис. 1, можна класифікувати за часовою орієнтацією досягнення цілей – короткострокові (оперативний) чи довгострокові (стратегічний) перспективи.



**Рис.1.Взаємозв'язок методів оперативного і стратегічного контролінгу**

Використовуючи методи контролінгу підприємство має змогу об'єктивно проаналізувати та спрогнозувати внутрішню діяльність, так і вчасно і оперативно відреагувати на зовнішні чинники, які впливають на діяльність підприємства. Визначити слабкі та сильні сторони, можливості і ризики підприємства, його підрозділів та окремих видів продукції. Проаналізувати діяльність основних конкурентів та функціональні характеристики продукції, що виробляється. Оцінити діяльність та сформулювати подальші цілі та стратегії, які забезпечать у майбутньому продуктивність та розвиток підприємства.

В умовах постійної мінливості зовнішнього середовища на перше місце виходить якісне прогнозування і планування, а також питання фінансового забезпечення діяльності підприємств. Систему контролінгу можна розглядати як один із методів антикризового управління підприємством.

Кризовий стан підприємства – це незапланований, небажаний, обмежений за часом процес, який може істотно перешкодити або навіть призвести підприємство до банкрутства.

Для того, щоб завчасно попередити кризову ситуацію на підприємстві або знешкодити її негативні наслідки, розробляють методи антикризового управління. Таких методів є досить багато, але до основних методів належать: моніторинг, контролінг, внутрішня та зовнішня санація, диверсифікація та реструктуризація.

Типовими для кризового стану є два варіанти виходу з нього: ліквідація підприємства або успішне подолання кризи. Своєчасно розпізнання симптомів кризового стану є основою для розробки заходів щодо запобігання або пом'якшення негативних наслідків кризи – антикризового управління підприємством. Проте потреба в антикризовому управлінні виникає не тільки при сталому економічному розвитку підприємства, але й при здійсненні структурних зрушень відповідно до світових тенденцій економічного та науково-технологічного процесів. Першим найпродуктивнішим методом, за допомогою якого можна вчасно попередити кризове явище на підприємстві є контролінг.

Система раннього попередження та реагування - це особлива інформаційна система, яка сигналізує керівництву про потенційні ризики, які можуть насуватися на підприємство як із зовнішнього, так і з внутрішнього середовища. Система раннього попередження та реагування доцільно впроваджувати на підприємствах з метою швидкої ідентифікації фінансової кризи, виявлення причин, що її зумовлюють, та розробки антикризових заходів. Прогнозування банкрутства є одним із головних завдань системи раннього попередження та реагування.

Найбільшими перевагами застосування сучасних методів контролінгу є можливість консолідації великої кількості інформації з усіх відділів підприємства, групування відповідних даних залежно від поставлених завдань. Усі ці методи дають змогу упорядкувати виробничі процеси, мінімізувати часові втрати, пришвидшити на основі аналізу отриманих даних процес прийняття управлінських рішень.

## ВИСНОВКИ

Впровадження антикризового управління вимагає вдосконалення існуючих методик планування, аналізу і контролю діяльності сучасних підприємств, а найбільш ефективним інструментом, що охоплює всі аспекти діяльності підприємства є система контролінгу. Очевидним є те, що в Україні є необхідність розвитку контролінгу і його впровадження в діяльність підприємств як самостійної складової системи управління. Система контролінгу є чинником підвищення рівня економічної ефективності діяльності підприємства.

Впровадження контролінгу та визначення його місця у системі управління підприємством дозволяє у подальших дослідженнях перейти до формування якісних підходів здійснення контролінгу на вітчизняних підприємствах, а у разі необхідності – до вдосконалення існуючого інструментарію контролінгу.

Методи контролінгу відіграють важливу роль у діяльності сучасних підприємств. Застосування методів дає змогу швидко відреагувати на зміни внутрішніх та зовнішніх чинників, які впливають на діяльність підприємства, спрогнозувати та спланувати подальші шляхи розвитку підприємства та виявити перешкоди у досягненні поставлених цілей, оптимізувати та налагодити процес виробництва.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

1. Хан Д. Планирование и контроль: концепция контроллинга / Пер. с нем.; Под ред. и с предисл. А.А. Турчака, Л.Г. Головача, М.Л. Лукашевича. – М.: Финансы и статистика, 1997. – 800 с.
2. Фолльмут Х. Контроллинг от А до Я. – М.: Финансы и статистика, 1998. – 240 с.
3. Малышева Л. Контроллинг на предприятии // Открытые системы. – 2005. – №1–2
4. Дедов О.А. Методология контроллинга и практика управления крупным промышленным предприятием: Учеб. пособие. – М.: Альпина Бизнес Букс, 2008. – 248 с.
5. Друри К. Управленческий и производственный учет. – М.: Юнита-Дана, 2007. – 1424 с.
6. Контроллинг как инструмент управления предприятием / Е.А. Ананькина, С.В. Данилочкин, Н.Г. Данилочкина и др.; Под ред. Н.Г. Данилочкиной. – М.: Аудит, ЮНИТИ, 2002. – 297 с.
7. Карминский А. М., Фалько С. Г. – М.: Финансы и статистика, 2006. – 336 с.
8. Пушкар, М. С. Контролінг - інформаційна підсистема стратегічного менеджменту [Текст] : монографія / М. С. Пушкар, Р. М. Пушкар. – Тернопіль : Карт-бланш, 2004. – 370 с.
9. Сторожик М. І., Голубятнікова Н. В. Контролінг: Навч. посіб. – Львів: ЛРІДУ НАДУ, 2004. – 212 с.
10. Терещенко О. О. Фінансова діяльність суб'єктів господарювання: Навч. посібник. — К.: КНЕУ, 2003. — 554 с.