

**Лемішовський В. І.**  
*аспірант кафедри економіки підприємств  
та інформаційних технологій  
Львівського університету бізнесу та права*

**Lemishovskij V. I.**  
*Postgraduate department of Business Economics  
and Information Technology  
Lviv University Business and Law*

## **КОНТРОЛІНГ В УПРАВЛІННІ МАШИНОБУДІВНИМ ПІДПРИЄМСТВОМ: КООРДИНАЦІЙНІ ЕЛЕМЕНТИ**

## **CONTROLLING IN MANAGEMENT OF MACHINE-BUILDING ENTERPRISE: ELEMENTS OF COORDINATION**

**Анотація.** У статті розглянуто результати наукових досліджень щодо інструментарію контролінгу: об'єктів, суб'єктів, мети, предмету, цілей та функцій. Виокремлено концептуальний базис контролінгу для машинобудівних підприємств. Сформовано власний погляд щодо цілей контролінгу. Визначено його основні завдання в процесі управління. Встановлено, що для досягнення цілей контролінг повинен забезпечувати виконання інформаційної, координаційної та орієнтованої на результат функцій.

**Ключові слова:** управлінський інструментарій, контролінг, концепція контролінгу, складники концептуального базису контролінгу.

**Постановка проблеми.** Кризовий стан переважної більшості вітчизняних підприємств машинобудування, їх низька конкурентоздатність, низькорентабельна (збиткова) діяльність зумовлюють зміст та функціональну спрямованість такої системи управлінського інструментарію, що повинна забезпечити практичне впровадження адекватних підходів та методів управління. За таких умов на перший план висуваються ринкові та економічні критерії ефективності діяльності підприємств цієї галузі національної економіки, що вимагають упровадження в їх практику гнучких і динамічних управлінських інструментів, одним з яких є контролінг. Ефективність контролінгу, його обґрунтованість у процесах підготовки значною мірою залежать від концептуально-теоретичних і прикладних засад, які стосуються його організаційної структури, функціональної спрямованості, принципів добору елементів, методики та координації з використовуваними управлінськими інструментами.

Результати наукових досліджень засвідчують те, що організація контролінгу, спираючись на обґрунтовану сукупність концептуальних, теоретичних і прикладних засад, що стосуються його як самодостатнього інструментарію, у повному обсязі не досліджена. Для його ефективності передусім повинна бути розроблена послідовна реалізація концепції контролінгу, яка ґрунтується на добре врегульованих стосовно специфіки діяльності підприємства базових засадах її формування.

Разом із тим в узвичаєних для вітчизняної практики системах менеджменту відсутні достатньо обґрунтовані й адекватні трансформаційним умовам вимоги для формулювання концептуальних засад контролінгу. Для їх вироблення вважаємо за доцільне спиратися на основні положення формулювання складників контролінгу та розвинути їх сутність контекстно до використовуваних на практиці принципів управління машинобудівним підприємством.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Більшість теоретиків і практиків дотримується погляду про необхідність розроблення базової системи інструментів, вико-

ристовуваних в умовах перманентної зміни концепцій менеджменту, інтегруючи в собі новітні методи у сфері обліку, аналізу, планування, моніторингу, діагностики, контролю тощо. Загалом дослідження за цією тематикою свідчать, що нині «існують проблеми у забезпеченні дієвості й адекватності інструментарію тим елементам діяльності підприємств, які піддаються контролінгу» [1, с. 38]. Обґрунтовано слід визнати позицію З. Іванової, яка виходить з того, що, оскільки «контролінг пов'язаний із реалізацією фінансово-економічної інформаційної функції в менеджменті для прийняття оперативних і стратегічних управлінських рішень», для вітчизняної практики в розрізі видів економічної діяльності «необхідним є подальше вивчення його цілей, функцій і принципів у системі управління підприємством» [2, с. 138].

Прийняття управлінських рішень стосовно конкурентоспроможності підприємств зумовлює розроблення певної системи дій, яка має становити концепцію контролінгу в системі управління його операційною діяльністю та розвитком у довгостроковій перспективі. Звідси і випливають вимоги щодо вироблення доцільних для конкретного підприємства видів, форм і методів контролінгової діяльності. Їх обґрунтованість визначається тим, наскільки «використання потенціалу контролінгу допомагає підприємству своєчасно реагувати на зміни ринку, діяти на ньому, постійно орієнтуючись на майбутнє, визначати перспективу шляхом ефективного планування з прямим та зворотним зв'язком» [3, с. 116].

Розроблення адаптивного концептуального базису системи управлінської контролінгової діяльності, її організація й упровадження в практику спираються на обґрунтовану сукупність концептуальних теоретичних і прикладних засад, які стосуються структури, функцій, принципів, організації і методики функціонально орієнтованого контролінгу. Наведені та інші теоретичні спрямування є загально визнаними для побудови будь-якого управлінського інструментарію, проте стосовно контролінгу таке системне забезпечення, як відзначається в

тематичній економічній літературі, у повному обсязі не досліджено.

**Метою** статті є визначення базового інструментарію контролінгу: об'єктів, суб'єктів, мети, предмету, цілей та функцій, виокремлення концептуального базису контролінгу для машинобудівних підприємств, формулювання його основних завдань.

**Вклад основного матеріалу дослідження.** У сучасній економічній теорії узгоджено та чітко вираженого понятійного базису щодо змістовної і функціональної концепції контролінгу як управлінського інструмента не існує, тому пропонувані парадигми і концептуальна основа цієї системи розвиваються в різновекторних напрямках.

Загалом інструментарій контролінгу умовно поділяють за періодом дії (стратегічний, оперативний) та фазами циклу контролінгової діяльності. Виходячи з такої дещо теоретизованої диспозиції, контролінг як конкретно визначену інформаційно-аналітичну систему можна об'єктивно розглядати базовою основою для формування адаптивних для вітчизняної практики організаційно-економічних механізмів та інструментарію в процесах операційного і стратегічного управління машинобудівних підприємств.

Узагальнено основний інструментарій контролінгу розкривається через сукупність цілей та завдань, його реалізації у сфері діяльності конкретного суб'єкта, параметри діяльності якого можуть бути зміненими за допомогою цілеспрямованого впливу на об'єкт. Тобто безпосередньо цей процес визначається не тільки об'єктом, на який спрямована управлінська дія, але й суб'єктом.

Нині можна виокремити різні погляди науковців, які щодо об'єктів контролінгу суттєво відрізняються. Одні розглядають такими об'єктами підсистеми управління «організацію як систему, менеджмент як систему, компетенції керівника та управлінської команди» [4, с. 26], «підсистеми системи управління, між якими забезпечується координація (планування, бухгалтерський облік, економічний аналіз та контроль) та їх об'єкти (процеси створення, розподілу та використання майна, економічні результати діяльності суб'єкта господарювання, господарські засоби, джерела їх утворення тощо)» [5, с. 25]. Інші науковці до об'єктів контролінгу відносять показники діяльності підприємства: конкурентоспроможність, фінансово-господарську діяльність, загальні цілі та стратегії розвитку [6]; показники ефективності факторів виробництва їх використання та організації, потенціал організації (чисельність, основні засоби, потужність, обсяг виробництва та збуту), показники фінансового стану порівняно з прогнозними [7]. Попри наведені визначення в економічній літературі домінує визначення об'єктом контролінгу витрат підприємства [8–10], що пояснюється тим, що контролінг у багатьох дослідженнях отожднюється з управлінським обліком.

Узагальнюючи погляди дослідників на об'єкти контролінгу, їх можна умовно поділити на дві групи: одні відносять до об'єктів контролінгу всі управлінські відносини, що отожднює контролінг із менеджментом, інші обмежують зміст контролінгу показниками фінансового стану, чи зараховують до його об'єктів лише певний процес, ресурс або результат, отожднюють його зміст з економічним аналізом. На нашу думку, виходячи з проведених досліджень та з погляду на контролінг як координаційний механізм контролю фінансово-економічної сфери діяльності підприємства, об'єктом контролінгу повинні бути відносини в процесі управління, сукупність їх форм та методів.

На основі вищенаведеного вибору об'єкта контролінгу його суб'єктами є управлінський персонал, який визначає

та впливає на дані відносини. Предметом контролінгу є координаційна організація відносин, які виникають, для досягнення управлінських цілей.

Щодо мети контролінгу, то її наукові обґрунтування суттєво різняться. Так, у наукових дослідженнях домінують позиції, що метою контролінгу є «орієнтація управлінського процесу на досягнення цілей підприємства» [11, с. 339], «діагностування фактичного техніко-економічного і фінансового стану, порівняння його з прогнозованим, виявлення тенденцій і закономірностей розвитку економіки підприємств відповідно до головної мети та попередження негативного впливу внутрішніх і зовнішніх факторів на фінансовий результат та становище на ринку» [9]. На думку З. Іванової, головною метою контролінгу є побудова системи прийняття і реалізації управлінських рішень на основі оцінювання господарської ситуації для забезпечення ефективної діяльності підприємства й отримання оптимального фінансового результату [2, с. 138]. На думку Г. Панченка [12, с. 244], основною метою контролінгу є орієнтація процесу управління на досягнення вагомих для підприємства цілей та інформаційна підтримка управлінських рішень для підвищення їх якості.

Погоджуючись із даними визначеннями та враховуючи необхідність мінімізації негативного впливу неконтрольованих ділянок роботи управлінського персоналу, основною метою контролінгу, на нашу думку, потрібно визнати вироблення комплексної системи контролю, яка б забезпечувала оптимальний результат у контексті стратегічних цілей машинобудівних підприємств. Проте під час вибору мети контролінгу необхідно дотримуватися позиції, що «ключовим поняттям у визначенні мети контролінгу є тенденції і закономірності економіки підприємства, його техніко- економічного та фінансового стану» [9, с. 20].

Грунтовна основа системного контролінгу передбачає чітку кореляцію з визначеними цілями, а також зосередження своїх завдань на пріоритетних. Загальні цілі машинобудівних підприємств орієнтовані передусім на задоволення інтересів їх власників, акціонерів, менеджменту. Це свідчить про те, що формулювання, вибір і взаємоузгодженість цілей становлять багатогранний процес координації і досягнення балансу між інтересами окремих груп осіб і можливостями розвитку машинобудівного підприємства в суспільно-економічному середовищі. Для визначення і вибору базових принципів функціонування контролінгу нами обґрунтовується потреба зрівноважити основні цілі, які є загальними (пов'язують усю систему задекларованої стратегії машинобудівного підприємства) і підцілі, сформульовані його елементами.

Слушною є думка Г. Панченка про те, що «цілі контролінгу нерозривно пов'язані із цілями самого підприємства на даному етапі його діяльності, тобто якщо підприємство ставить собі за мету підвищення своєї конкурентоспроможності та збільшення частки на ринку, то і функції контролінгу повинні бути спрямовані на виконання цього завдання».

Операційні цілі загальної стратегії чинять більший вплив на організацію контролінгу, а тому, на нашу думку, важливими елементами виступають конкретизація порядку використання допустимих способів організації контролінгу, надання нормативного статусу самостійно розробленим методам організації контролінгу, обрання механізмів його реалізації відповідно до структури та специфіки діяльності машинобудівних підприємств.

Функції планування і контролю, реалізацію яких забезпечує контролінг, є значними інструментами менеджменту в рамках управління підприємством. У загальній

системі управління підприємством через планування і контроль, виходячи з аналізу й оцінки шансів і ризику, формулюють цілі, координують напрям різних часткових процесів планування діяльності на досягнення мети, готують рішення і з допомогою створення основи для порівняння в подальшому планових показників із фактичними, створюють умови для контролю й управління процесами і підприємства в цілому [13, с. 32].

Для досягнення поставлених цілей машинобудівних підприємств контролінг у системі управління повинен забезпечувати виконання певних функцій. Ураховуючи сформульовані нами базові концептуальні основи контролінгу, до його функцій слід віднести: інформаційну – систему інтегрованого інформаційного забезпечення, планування та контролю діяльності підприємства; координаційну – підтримку керівництва в процесі вирішення загального завдання координації системи управління; функцію, орієнтовану на результат.

До найважливіших функцій контролінгу в умовах сучасної економіки науковці і практики відносять його функціональну спрямованість на координацію окремих елементів господарської діяльності підприємств для забезпечення їх раціональної єдності і взаємодії. Обґрунтовується, що саме контролінг покликаний забезпечити «координацію складових частин управління підприємством – системи цілей, організаційної системи, системи управління і контролю, а також інформаційної системи і системи виробництва і реалізації» [13, с. 31].

У сучасній практиці домінує концепція стратегічного управління, базовою основою якого виступає стратегічне планування, тому важливим завданням під час вироблення адаптивної системи контролінгу є узгодження його функцій зі сферами стратегічного планування і стратегічного менеджменту. Науковцями робляться висновки, що «сьогодні є єдностайність у тому, що стратегічне планування має потребу в координаційній функції контролінгу такою самою мірою, як і оперативне планування» [13, с. 31].

Розроблений концептуальний базис контролінгу машинобудівного підприємства поданий на рис. 1.

Найпершим із завдань формування контролінгу в

сучасних дослідженнях вважається формування науково обґрунтованого базису для контролю управління підприємством, який формує передумови і можливості для мінімізації ризиків і витрат. Оскільки ми розглядаємо контролінг як спосіб координаційного процесу машинобудівних підприємств, то під час визначення його завдань необхідно враховувати забезпечення цього процесу.

На думку науковців, завдання контролінгу повинні включати всі види діяльності з досягнення цілей контролінгу і у загальному випадку «включають інформаційне забезпечення, підтримку процесу планування, контроль над реалізацією планів, конкурентоспроможністю, оцінку, виявлення відхилень та їх причин, а також вироблення рекомендацій для плану дій з усунення причин, що викликали ці відхилення» [12, с. 243].

У рамках організації контролінгу машинобудівних підприємств, на нашу думку, необхідно виділяти завдання в межах кожного його складника, проте загальними завданнями є такі:

- вибір складників організації контролінгу;
- розроблення системи організації контролінгу, що забезпечує формування дієвого механізму його функціонування;
- управління складниками контролінгу, що забезпечує оптимізацію витрат та нагромадження інвестиційних ресурсів;
- розроблення й упровадження адекватних для цих цілей методів контролінгу в межах кожної його складника;
- організація роботи контролінгових служб;
- розроблення організаційного, інформаційного та методичного забезпечення механізму складників контролінгу;
- встановлення термінів упровадження інформаційного та методичного забезпечення механізму складників контролінгу;
- створення дієвої системи контролю над дотриманням вимог до організації контролінгу.

Оскільки контролінг охоплює весь процес управління – від формування стратегії та розроблення планів до аналізу фактичного досягнення поставлених цілей, –

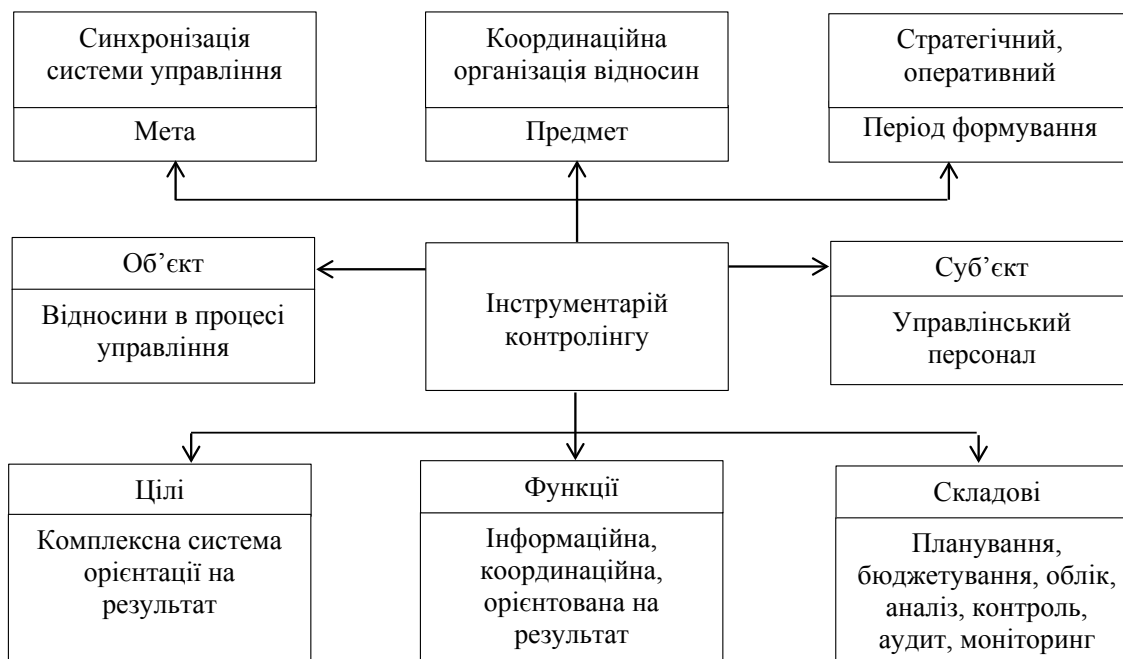


Рис. 1. Концептуальний базис контролінгу підприємства

слушною є думка про те, що для реалізації відповідних завдань «необхідно використовувати специфічні інструменти та методи, завдяки яким поставлена мета може бути досягнута з максимально позитивним результатом і в найкоротший термін» [14, с. 125].

**Висновки.** Виходячи з результатів узагальнень і систематизації підходів до організації системної побудови контролінгу, аргументуємо свій узагальнюючий висновок про те, що організація контролінгу повинна бути вироблена на обґрунтованому концептуальному базисі і бути зорієнтованою на прийнятну стратегічну мету діяльності машинобудівного підприємства.

За результатами дослідження розроблено концептуальний базис контролінгу машинобудівного підприємства. Об'єктами контролінгу є відносини в процесі управління, його суб'єктами є управлінський персонал, який визначає та впливає на дані відносини. Виходячи із цього, предметом контролінгу машинобудівних підприємств є координаційна організація відносин, які виникають для досягнення управлінських цілей.

Щодо мети контролінгу, то нею визначено вироблення комплексної системи контролю, яка б забезпечувала оптимальний результат у контексті стратегічних цілей машинобудівних підприємств, при цьому цілком контролінгу є комплексна система, орієнтована на результат. Для досягнення поставлених цілей контролінг у системі управління повинен забезпечувати виконання таких функцій: інформаційної – системи інтегрованого інформаційного забезпечення, планування та контролю діяльності підприємства; координаційної – підтримки керівництва в процесі вирішення загального завдання координації системи управління; функції, орієнтованої на результат.

Оскільки контролінг охоплює весь процес управління – від формування стратегії та розроблення планів до аналізу фактичного досягнення поставлених цілей, – для реалізації відповідних завдань потрібно використовувати описані координаційні елементи, використовуючи які, поставлена мета може бути досягнута з максимально позитивним результатом у найкоротший термін.

#### Список використаних джерел:

1. Рибак О.В. Формування механізму контролінгу в управлінні результативною діяльністю підприємства : дис. ... к. е. н. : спец. 08.00.04 «Економіка та управління підприємствами» / О.В. Рибак ; Хмельницький національний університет. – Хмельницький, 2014. – 248 с.
2. Іванова З.О. Особливості формування системи контролінгу на підприємствах / З.О. Іванова // Актуальні проблеми економіки. 2012. – № 6(132). – С. 136–141.
3. Заюкова М.С. Теорія фінансової стійкості підприємства : [монографія] / М.С. Заюкова. – Вінниця : УНІВЕРСУМ, 2004. – 155 с.
4. Гудзинський О.Д. Контролінг в системі менеджменту : [монографія] / О.Д. Гудзинський, М.М. Аксентюк, О.М. Демєніна ; за заг. ред. О.Д. Гудзинського. – К. : ПК ДСЗУ, 2009. – 225 с.
5. Брохун Н.С. Система контролінгу: об'єкт, суб'єкт та завдання / Н.С. Брохун // Вісник Житомирського державного технологічного університету. Серія «Економічні науки». – 2008. – № 2(44). – С. 22–30.
6. Карминский А.М. Контроллинг : [учебник] / А.М. Карминский, С.Г. Фалько, А.А. Жевага, Н.Ю. Иванова ; под ред. А.М. Карминского, С.Г. Фалько. – М. : Финансы и статистика, 2006. – 336 с.
7. Пушкар М.С. Контролінг – інформаційна підсистема стратегічного менеджменту : [монографія] / М.С. Пушкар, Р.М. Пушкар. – Тернопіль : Карт-бланш, 2004. – 370 с.
8. Ананькина Е.А. Контроллинг как инструмент управления предприятием / Е.А. Ананькина, С.В. Данилочкин, Н.Г. Данилочкина [и др.] ; под ред. Н.Г. Данилочкиной. – М. : ЮНИТИ, 2002. – 279 с.
9. Давидович І.С. Контролінг : [навч. посіб.] / І.С. Давидович. – К. : Центр учбової літератури, 2008. – 552 с.
10. Петренко С.Н. Контроллинг / С.Н. Петренко. – К. : Ника-Центр, Эльга. 2004. – 328 с.
11. Мошек Г.Е. Контролінг як сучасна концепція управління діяльністю підприємства / Г.Е. Мошек // Вісник ЖДТУ. Економічні науки. – 2011. – № 3(57). – С. 339–340.
12. Панченко Г.С. Контролінг у системі обліково-аналітичного забезпечення прийняття управлінських рішень / Г.С. Панченко // Обліково-аналітичне забезпечення: вітчизняний і міжнародний досвід : [монографія] ; за заг. ред. М.Г. Білопольського. – Донецьк : Дмитренко Л.Р., 2014. – С. 238–246.
13. Штрайт Б. Контроллинг в реализации функций планирования и контроля / Б. Штрайт, Е. Петрик // Бухгалтерский учет и аудит. – 1995. – № 6. – С. 31–35.
14. Карцева В.В. Систематизація інструментарію контролінгу на підприємстві: теоретичний аспект / В.В. Карцева // Збірник наукових праць Національного університету державної податкової служби України. – 2010. – № 1. – С. 118–127.

**Аннотация.** В статье рассмотрены результаты научных исследований инструментария контроллинга: объектов, субъектов, предмета, целей и функций. Выделен концептуальный базис контроллинга для машиностроительных предприятий. Сформирован собственный взгляд относительно целей контроллинга. Определены его основные задачи в процессе управления. Установлено, что для достижения целей контроллинг должен обеспечивать выполнение информационной, координационной и ориентированной на результат функций.

**Ключевые слова:** управленческий инструментарий, контроллинг, концепция контроллинга, составляющие концептуального базиса контроллинга.

**Summary.** In the article the results of research on controlling tool, object, subject, aim, object, purposes and functions. Thesis there is determined conceptual basis for controlling the machine-building enterprises. Formed its own opinion on the objectives of controlling. Its main tasks in the management process. Established that for the purposes of controlling performance should provide information, coordination and result-oriented functions.

**Key words:** management tools, controlling, controlling concept, components conceptual basis of controlling.