

DOI: 10.32999/ksu2307-8030/2019-34-17

УДК 658:5:012

Мищенко В.А.*доктор економічних наук, професор,
Національний технічний університет
«Харківський політехнічний інститут»***Другова О.С.***кандидат економічних наук, доцент,
Національний технічний університет
«Харківський політехнічний інститут»***Домніна І.І.***здобувач кафедри міжнародного бізнесу та фінансів
Національного технічного університету
«Харківський політехнічний інститут»*

КОНТРОЛІНГ ЯК ЗАСІБ ПІДВИЩЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА НА РИНКУ

Статтю присвячено актуальним питанням упровадження контролінгу на українських підприємствах для забезпечення та збереження конкурентоспроможності на вибраному ринку. Охарактеризовано роль та місце контролінгу у підвищенні/збереженні конкурентоспроможності підприємства. Обґрунтовано механізм формування конкурентоспроможності за допомогою такого стратегічного інструментарію, як контролінг. Запропоновано та актуалізовано сприйняття взаємозв'язку між прийняттям управлінського рішення та отриманням результату на підприємстві. Наведено підхід до створення механізму контролінгу щодо підвищення конкурентоспроможності підприємства.

Ключові слова: контролінг, конкурентоспроможність, стратегічні рішення, промислове підприємство, механізм контролінгу.

Мищенко В.А., Другова Е.С., Домніна І.І. КОНТРОЛЛИНГ КАК СРЕДСТВО ПОВЫШЕНИЯ КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТИ ПРЕДПРИЯТИЯ НА РЫНКЕ

Статья посвящена актуальным вопросам внедрения контроллинга на украинских предприятиях для обеспечения и сохранения конкурентоспособности на выбранном рынке. Охарактеризованы роль и место контроллинга в повышении/сохранении конкурентоспособности предприятия. Обоснован механизм формирования конкурентоспособности с помощью такого стратегического инструментария, как контроллинг. Предложено и актуализировано восприятие взаимосвязи между принятием управленческого решения и получением результата на предприятии. Приведены подход к созданию механизма контроллинга по повышению конкурентоспособности предприятия. Обоснованы этапы принятия управленческих решений по повышению конкурентоспособности предприятия.

Ключевые слова: контроллинг, конкурентоспособность, стратегические решения, промышленное предприятие, механизм контроллинга.

Mishenko Vladimir, Druhova Elena, Domnina Irina. CONTROL AS A MEASURE TO IMPROVE COMPETITIVENESS OF THE ENTERPRISE ON THE MARKET

The article is devoted to the actual issues of implementation of controlling at Ukrainian enterprises in order to ensure and maintain competitiveness in the chosen market. The role and place of controlling in enhancing / preserving the competitiveness of the enterprise is described. Controlling at the moment is a separate, independent, complete system with its own tools aimed at ensuring the adoption and implementation of the most effective and necessarily preventive management decisions. At the same time, the actuality of continuous improvement of techniques and methods of controlling, as well as study of the principles of its organization, requires the development of its methodology and continuous improvement in practical use. Also, the mechanism of formation of competitiveness with the help of such strategic tools as controlling is substantiated. The perception of the relationship between acceptance of the management decision and the receipt of the result at the enterprise is proposed and updated. The article is devoted to the creation of a mechanism for controlling the increase of the competitiveness of the enterprise. On the basis of the systemic links controlling serves the information support to achieve the strategic goals of the enterprise. It is one of the synergistic systems of enterprise management, is an isolated system, the economic essence of which is in the dynamic process of transformation and integration of existing methods of accounting, analysis, planning, control and coordination into a single system of obtaining, processing information for the adoption of management decisions on its basis, and more precisely in the enterprise management system, oriented to achieve all the tasks facing the enterprise. In the long run, controlling will reduce the cost of the enterprise through efficient resource management, not to lose in competition, save and multiply its own market share. The stages of making managerial decisions concerning increase of competitiveness of the enterprise are substantiated.

Keywords: controlling, competitiveness, strategic solutions, industrial standard, controlling mechanism.

Постановка проблеми. Дослідження сучасних тенденцій перспективного розвитку господарської діяльності передових вітчизняних промислових підприємств, з одного боку, і джерел їх економічного зростання – з іншого, свідчить про істотне посилення ролі інструментів контролінгу в управлінні даними суб'єктами господарювання. Контролінг, що виступає як система підтримки менеджменту, забезпечує точність, оперативність вимірів і достовірність

даних, що циркулюють у системі управління сучасним підприємством.

Незважаючи на цілком очевидний взаємозв'язок процесів менеджменту та контролінгу, методи їх інтеграції у вітчизняній і зарубіжній літературі досі залишаються недостатньо вивченими.

Ускладнення управлінських завдань стратегічного й оперативного характеру, зростаючий обсяг інформації ставлять завдання формування уніфікованої

методології, покладеної на службу контролінгу. Так, вивчення сутнісних характеристик інтегрованого управління витратами в системі контролінгу дасть змогу сформувати необхідну науково-методичну базу і виробити ефективні практичні рекомендації щодо забезпечення конкурентоспроможності та, як наслідок, ефективності роботи сучасних підприємств. Аналіз літератури показує, що поки не отримала належного розроблення методика інтегрованого управління витратами в системі контролінгу.

Актуальність проблеми зумовлена:

- необхідністю пошуку нових підходів, інструментів і методів забезпечення керованості сучасними вітчизняними підприємствами в умовах ускладнення архітектури управління, інформаційного поля, матеріальних, фінансових потоків;

- необхідністю впровадження інтегрованих систем інформаційно-аналітичної та методичної підтримки менеджменту у всіх функціональних сферах діяльності підприємства в сучасних умовах;

- недостатньою розробленістю науково-методичної бази контролінгу (відсутність загальноновизнаної концепції, єдиної термінології контролінгу, класифікації його видів, комплексного інструментарію, принципів побудови управлінських рішень під час контролінгу, моделей контролінгу і т. д.);

- необхідністю розроблення узагальненої концепції управління витратами в системі контролінгу на основі інтеграції існуючих систем і методів управління ними;

- необхідністю підготовки нового покоління сучасних фахівців-контролерів.

Таким чином, у сучасних умовах господарювання необхідні комплексна наукова методологія і засновані на ній інструментарій та засоби, які допомогли б сьогодні сформувати організаційну та інформаційну структуру підприємства для вирішення базових проблем його стратегічного розвитку. Таким інструментом у роботі пропонується використовувати авторський підхід до формування системи контролінгу.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Найбільш істотний внесок у становлення і розвиток теоретико-методологічного підґрунтя контролінгу зробили зарубіжні вчені: Р. Манн, Е. Майер, Х. Фольмут, А. Дайлен, Т. Райхман, Д. Хан, П. Хорват, Б. Гайзер, Р. Еверт, Х. Кюппер, А. Вагенхофер, Б. Вайзенберг, А. Зервас, Г. Піч, Ю. Вебер, Е. Шерм, Х. Ерман, Ч. Хорнгрен, К. Друрі, П. Друкер, Р. Каплан, Д. Нортон. Значний внесок в адаптацію теорії контролінгу до сучасних умов української економіки зробили: С.Г. Фалько, Н.Г. Данілочкіна, А.М. Кармінський, О.А. Дідів, В.Б. Івашкевич, С.М. Зайцев, Е.А. Уткін, А.Г. Приймак, Н.І. Оленев, Б.С. Федоров, А.Ф. Плеханова, Л.А. Малишева, О.Е. Миколаєва, С.Н. Петренко, Е.А. Ананькіна, Ю.П. Аніскін, В.Е. Керімов, А.Д. Шеремет та ін. Хоча дослідженню досягнень контролінгу останнім часом приділяється все більше уваги, ця проблема, як і раніше, залишається актуальною і недостатньо вивченою.

Аналіз зарубіжної літератури з контролінгу показав, що в більшості робіт відсутнє комплексне вивчення питань конкурентоспроможності та контролінгу, не приділяється достатньої уваги проблемам розвитку єдиної термінології у сфері контролінгу, слабо відпрацьовані методичні аспекти стратегічного контролінгу. Існування різних зарубіжних концепцій контролінгу (американської, європейської, азіатської), неоднозначність перекладів зарубіжної літератури перешкоджають його адекватному сприйняттю й впровадженню в практику промислових підприємств.

У вітчизняній літературі з контролінгу також мало опрацьовані його концептуальні питання, термінологія, класифікації, інструментарій, у цілому не розроблена уніфікована методологічна база контролінгу для підвищення або збереження конкурентоспроможності. Відсутність, наприклад, одного з її елементів – комплексної моделі контролінгу, що включає оперативний і стратегічний напрями, призводить до того, що вітчизняні управлінці, визначаючи стратегічні цілі, не завжди можуть домогтися їх оцінки та реалізації через відсутність відповідних методик та інструментарію. Крім того, в нинішній економічній ситуації керівники підприємств потребують не тільки теоретичних і методичних розробок, а й практичних рекомендацій щодо впровадження контролінгу на вітчизняних підприємствах для можливості конкурувати на тому чи іншому ринку.

З огляду на вищевикладене, можна зробити висновок про необхідність подальшого розроблення теоретико-методологічного підґрунтя контролінгу як засобу формування або підвищення конкурентоспроможності підприємства у сучасних умовах.

Мета дослідження полягає у розробленні методологічних основ та інструментарію формування системи контролінгу на промисловому підприємстві для забезпечення його конкурентоспроможності. Для досягнення поставленої мети потрібно вирішити такі завдання:

- провести ретроспективний аналіз вітчизняних і зарубіжних підходів до управління;

- обґрунтувати необхідність спільного використання систем менеджменту і контролінгу в сучасній практиці господарювання;

- розробити методологію системи контролінгу на промисловому підприємстві для забезпечення конкурентоспроможності;

- обґрунтувати необхідність використання системного аналізу під час впровадження контролінгу на промисловому підприємстві.

Об'єктом дослідження є промислові підприємства.

Предметом дослідження є сукупність теоретичних, методологічних і практичних питань, пов'язаних із формуванням системи контролінгу на промисловому підприємстві для забезпечення його конкурентоспроможності.

Виклад матеріалу дослідження та його основні результати. Сьогодні недосвідчене та неякісне управління підприємством значно знижує його конкурентоспроможність. Контролінг як засіб ефективного управління передбачає не тільки спостереження за чинниками зовнішнього середовища (процесами, що відбуваються на ринках збуту, закупівель, робочої сили і капіталів) і відповідну на них реакцію та управління внутрішніми процесами, які здійснюються безпосередньо на підприємстві, а й здатність керівництва передбачити динаміку зовнішнього середовища і заздалегідь розробити певну програму заходів, яка дасть змогу уникнути негативних наслідків або вчасно зреагувати на нові можливості для розвитку підприємства.

Сучасна система управління, що являє собою адміністрування діяльності підприємства за допомогою таких елементів, як планування, мотивація і контроль, у процесі прийняття управлінських рішень спирається на систему контролінгу. Незважаючи на те що в просторі СНД система контролінгу почала впроваджуватися з 90-х років ХХ ст., витoki його сягають корінням у середні століття. Уже в XV ст. при дворі англійського короля існувала посада з назвою *countrollour*, функції нося якою полягали в доку-

ментуванні та контролі грошових і товарних потоків. У сучасному значенні термін «контролінг» як характеристика сфери завдань почав використовуватися у США з кінця XIX ст., однак широке поширення контролінг отримав тільки в 20-і роки XX ст. [11]. Необхідність поширення системи контролінгу на підприємствах США була викликана розвитком промисловості, ускладненням процесів виробництва, збільшенням витрат, зміною результатів діяльності, а також зниженням оперативності отримання даних за одночасного зростання значущості їх для прийнятих управлінських рішень. Однак не всі підприємства вводили систему контролінгу, яка на той момент часу була орієнтована передусім на організацію більш детального виробничого обліку і фінансового контролю; більшість задовольнялася наявною системою управління, що, звичайно ж, не могло забезпечити ефективну роботу економічного суб'єкта на тривалий період [1].

Різниця в підходах, а також розумінні ролі контролінгу в організації управління господарюючими суб'єктами проявилася в тому, що досі немає єдиного визначення терміна «контролінг».

Реалізація представленої місії службою контролінгу для підсумкового досягнення мети підприємства ґрунтується на низці принципів:

- незалежності від інших служб і підзвітності тільки керівництву підприємства [2; 8];
- свободи доступу до інформації від усіх підрозділів підприємства: служба контролінгу повинна мати можливість безперешкодно отримувати необхідну інформацію від усіх служб підприємства (бухгалтерія, ВЕО, служби збуту і т. д.) [3; 9];
- повноважності, який передбачає, що служба контролінгу має повноваження організувати діяльність інших служб;
- дослідження, розроблення й упровадження нових механізмів щодо підвищення ефективності

діяльності окремих служб і всього підприємства у цілому;

– своєчасності, достовірності і повноти інформації, що надається керівництву.

Головним же принципом у роботі контролінгу, згідно з теорією П. Хорвата, виступає те, що відхилення слід сприймати «не як доказ провини, а як вихідний пункт для розроблення коригуючих заходів» [4; 10].

Так, керуючись місією і принципами, служба контролінгу на підприємстві прагне реалізувати відповідні завдання для підсумкового досягнення мети, яка полягає у забезпеченні відповідного рівня конкурентоспроможності підприємства промислової галузі.

Із вищевикладеного можна визначити, що цільове завдання контролінгу полягає у тому, щоб побудувати систему з прийняття, реалізації, контролю та аналізу управлінських рішень залежно від акцентів, визначених керівництвом по відношенню до діяльності [4]. Саме значимість і зростаюча цінність управлінського рішення й визначають необхідність існування служби контролінгу, особливо у напрямі підвищення або збереження конкурентоспроможності.

Ухвалення ж рішень являє собою процес, що складається з декількох етапів: підготовки, прийняття, реалізації, контролю й оцінки реалізації управлінського рішення. Не можна не відзначити те, що між етапами існує ймовірність утворення розриву, що виражається як у затягуванні термінів здійснення, так і в недостатньо високій ефективності реалізованих рішень (рис. 1).

Під контролінговим механізмом розуміється комплекс засобів реалізації основних функцій контролінгу, а формою його втілення система управління підприємством, яка оснований на експертній основі, що зорієнтована на забезпечення ефективного перспективного стратегічного розвитку [6].

В основу контролінгу покладено відстежування найважливіших сфер діяльності: облік, аналіз та

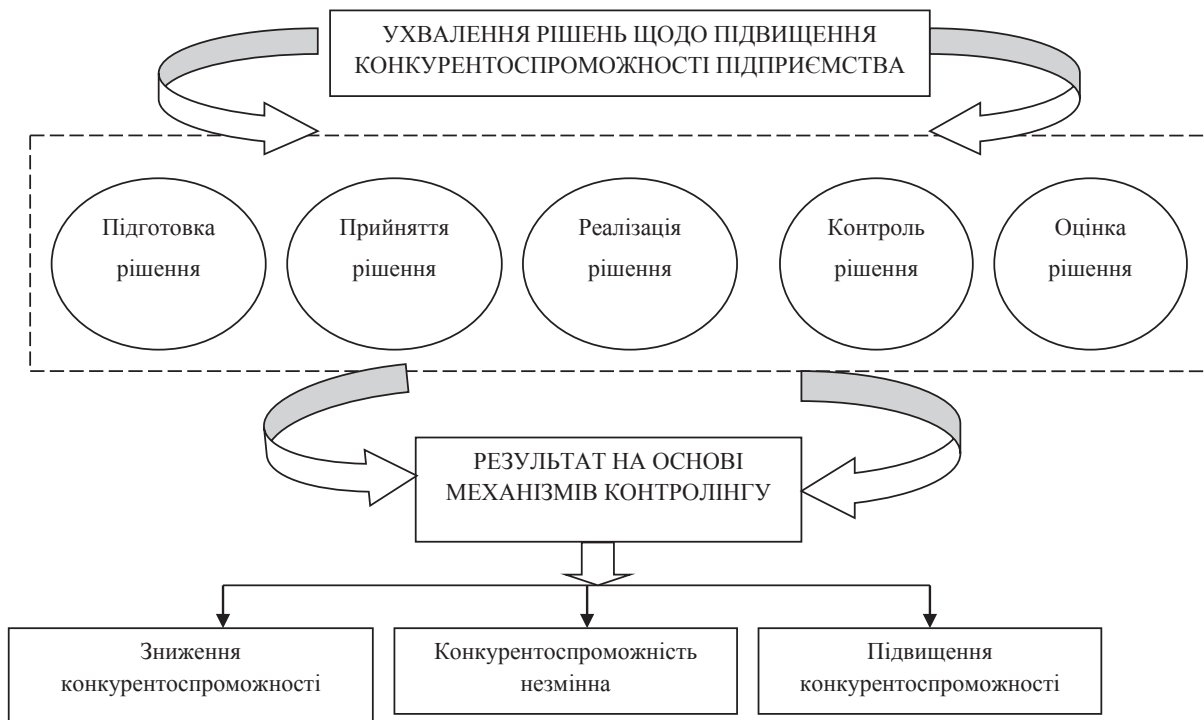


Рис. 1. Етапи прийняття управлінських рішень щодо підвищення конкурентоспроможності підприємства

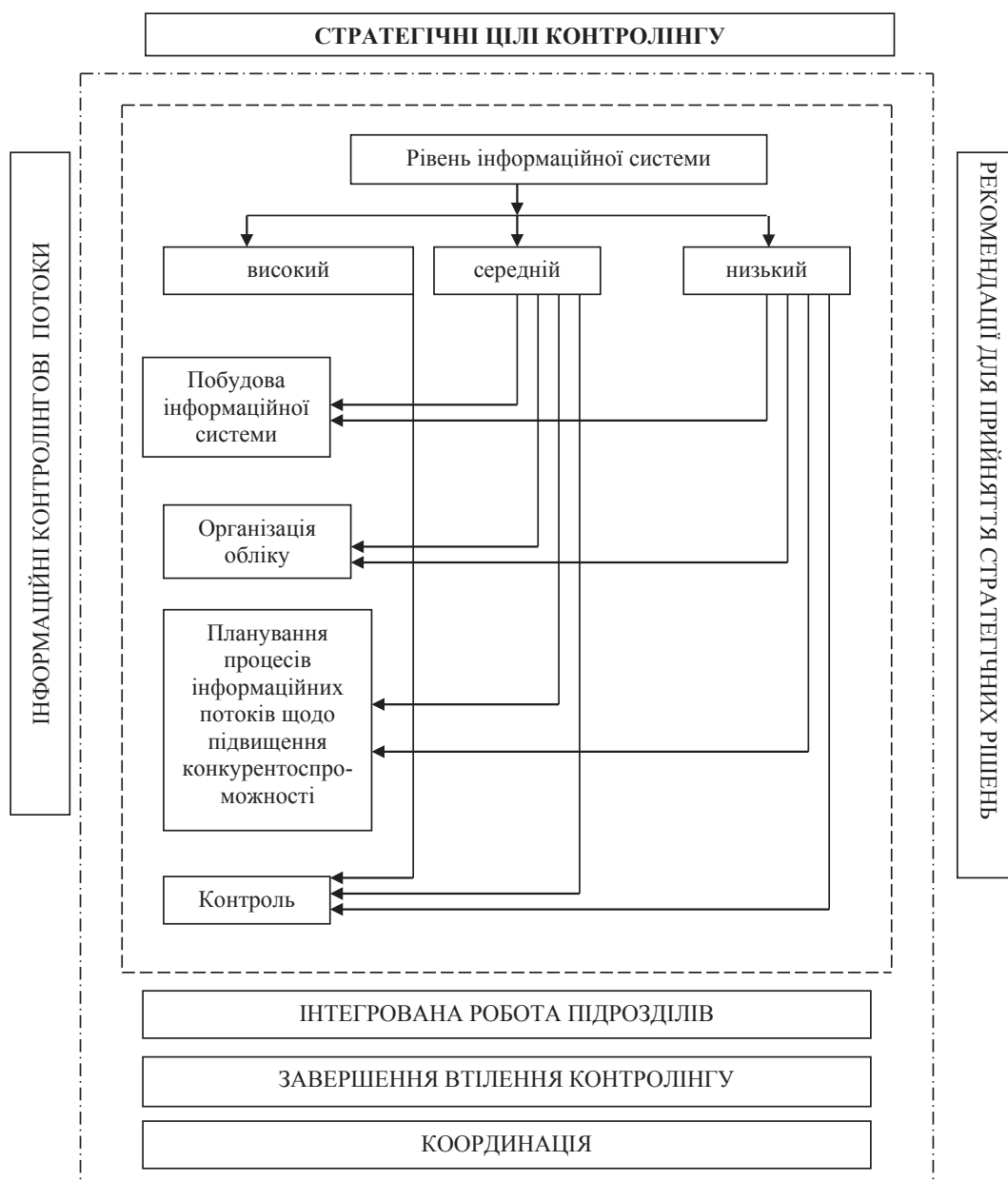


Рис. 2. Підхід до створення механізму контролінгу щодо підвищення конкурентоспроможності підприємства

планування результатів, контроль, аналіз потенціалу підприємства, пошук «вузьких місць», зростання підприємства, стратегія просування товару на ринок, управління стратегічним розвитком, підвищення конкурентоспроможності. Українським промисловим підприємствам просто необхідно активно формувати контролінг, але, на жаль, в Україні є проблеми, пов'язані з відсутністю спеціалізованого видання із цієї проблематики, необізнаністю менеджерів щодо методології та організації контролінгу, відсутністю саме фундаментальних праць з впровадження контролінгу в основних галузях економіки та небажанням багатьох ланок управління займатися додатковими функціональними обов'язками (які, своєю чергою, несуть додаткові фінансові витрати).

На рис. 2 наведено складові елементи контролінгового механізму та їх взаємозв'язки.

Ця система могла б стати важливим інструментом виходу українських підприємств із кризового

стану та підвищення їх конкурентоспроможності на зарубіжних ринках [7]. За наведеними системними зв'язками контролінг виступає інформаційним забезпеченням досягнення стратегічних цілей підприємства. Він є однією із синергічних систем управління підприємством, є відособленою системою, економічна сутність якої полягає у динамічному процесі перетворення та інтеграції наявних методів обліку, аналізу, планування, контролю і координації в єдину систему отримання, оброблення інформації для прийняття на її основі управлінських рішень, а точніше – в систему управління підприємством, орієнтовану на досягнення всіх завдань, що постають перед підприємством.

У перспективі контролінг дасть змогу знизити витрати підприємства за рахунок ефективного управління ресурсами, не програти у конкурентній боротьбі, зберегти та примножити власну частку на ринку. Отже, в умовах жорсткої конкуренції та

погіршення ринкових умов на перший план виходить не тільки забезпечення поточної платоспроможності підприємства, а й планування його діяльності наперед. Інакше кажучи, це ефективне стратегічне та оперативне планування, прогнозування та організаційний контроль, які спрямовані на передбачення в майбутньому та вирішення поточних проблем.

Висновки. Контролінг нині є відокремленою, самостійною, повноцінною системою із власним інструментарієм, націленою на забезпечення прийняття і реалізації найбільш ефективних і обов'язково превентивних управлінських рішень. При цьому актуальність постійного вдосконалення прийомів і методів контролінгу, а також дослідження принципів його організації вимагає розвитку його методології та постійного вдосконалення в практичному використанні.

БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:

- Смирнов С.А. Контроллинг : учебно-практическое пособие. Москва : Алана, 2002. 264 с.
- Фольмут Х.И. Инструменты контроллинга от А до Я ; пер. с нем. ; под ред. и с предисл. М.Л. Лукашевича и Е.Н. Тихоненковой. Москва : Финансы и статистика, 2001. 288 с.
- Контроллинг в бизнесе: методологические и практические основы построения контроллинга в организациях : научное пособие / А.М. Карминский и др. Москва : Финансы и статистика, 2003. 256 с.
- Контроллинг как инструмент управления предприятием : научное пособие / Е.А. Ананькина и др. ; под ред. Н.Г. Данилочкиной. Москва : Аудит, ЮНИТИ, 1998. 279 с.
- Майер Э., Манн Р. Контроллинг для начинающих: система управления прибылью ; пер.с нем. Ю.Г.Жукова ; под ред. В.Б. Ивашкевича. Москва : Финансы и статистика, 2004. 304 с. ISBN: 5-279-01210-6.
- Пушкар М.С. Контролінг : підручник. Тернопіль : Kart-blansh, 2004. 370 с.
- Фольмут Х. Инструменты контроллинга от А до Я. Москва : Финансовая статистика, 2001. 288 с.
- Атамас П.И. Управлінський облік : навчальний посібник. Київ : Центр учбової літератури, 2009. 440 с.
- Оліфіров О.В. Контролінг інформаційних систем підприємства : монографія. Донецьк : ДонДУЕТ ім. М. Туган-Барановського, 2003. 325 с.
- Провайдинг інновацій : підручник / за ред. проф. М.П. Денисенка. Київ : Професіонал, 2008. 448 с.
- Ткаченко А.М. Контролінг в системі управління промисловим підприємством : монографія. Запоріжжя: ЗДІА, 2006. 194 с.
- Яковлев Ю.П. Контролінг на базі інформаційних технологій : навчальний посібник. Київ : Центр навчальної літератури, 2006. 318 с.

REFERENCES:

- Smirnov S.A. (2002). *Kontrolling : uchebno-prakticheskoe posobie [Controlling : educational and practical manual]*. Moskva : Alana. [in Russian]
- Folmut H.Y. (2001). *Instrumentyi kontrollinga ot A do Ya [Controlling tools from A to Z]*. Moskva : Finansyi i statistika. [in Russian]
- Karminskiy A.M. i dr. (2003). *Kontrolling v biznese: metodologicheskie i prakticheskie osnovyi postroyeniya kontrollinga v organizatsiyah : nauchnoe posobie [Controlling in business: methodological and practical bases of building controlling in organizations: a scientific guide]*. Moskva : Finansyi i statistika. [in Russian]
- Anankina E.A. i dr. (1998). *Kontrolling kak instrument upravleniya predpriyatiem : nauchnoe posobie [Controlling as a tool for enterprise management : a scientific guide]*. Moskva : Audit, YUNITI. [in Russian]
- Mayer E., Mann R. (2004). *Kontrolling dlya nachinayuschih: sistema upravleniya pribylyu [Controlling for beginners: profit management system]*. Moskva : Finansyi i statistika. [in Russian]
- Pushkar M.S. (2004). *Kontrolinh : pidruchnyk [Controlling: textbook]*. Ternopil : Kart-blansh. [in Ukrainian]
- Folmut H. (2001). *Instrumentyi kontrollinga ot A do Ya [Controlling Tools from A to Z]*. Moskva : Finansovaya statistika. [in Russian]
- Atamas P.I. (2009). *Upravlinskyi oblik : navchalnyi posibnyk [Management accounting : a tutorial]*. Kyiv : Tsentr uchbovoi literatury. [in Ukrainian]
- Olifirov O.V. (2003). *Kontrolinh informatsiynykh system pidpriemstva : monohrafiya [Controlling of enterprise information systems: monograph]*. Donetsk : DonDUET im. M. Tugan-Baranovskoho. [in Ukrainian]
- Denysenko M.P. (2008). *Provaidyh innovatsii : pidruchnyk [Providing innovations : a textbook]*. Kyiv : Profesional. [in Ukrainian]
- Tkachenko A.M. (2006). *Kontrolinh v systemi upravlinnia promyslovym pidpriemstvom : monohrafiya [Controlling in the management system of an industrial enterprise : a monograph]*. Zaporizhzhia: ZDIA. [in Ukrainian]
- Yakovliev Yu.P. (2006). *Kontrolinh na bazi informatsiynykh tekhnolohii : navchalnyi posibnyk [Controlling on the basis of information technology : a manual]*. Kyiv : Tsentr navchalnoi literatury. [in Ukrainian]