

КОНЦЕПТУАЛЬНІ ОСНОВИ КОНТРОЛІНГУ УПРАВЛІННЯ ЕКОНОМІЧНИМ ПОТЕНЦІАЛОМ ПІДПРИЄМСТВ

©2018 ОРЕХОВА А. І.

УДК 311.313

Орехова А. І. Концептуальні основи контролінгу управління економічним потенціалом підприємств

Метою статті є наукове обґрунтування концептуальних основ контролінгу управління економічним потенціалом підприємств. Доведено, що економічний потенціал підприємства є складною системою для управління, яка повинна зводитися до управління не окремими елементами потенціалу, а їх сукупністю. Тому виникає необхідність в застосуванні підходів і методів управління, які відповідали б складності та специфіці діяльності підприємств. Як такий засіб пропонується використовувати систему контролінгу, яка об'єднує в собі функції обліку, аналізу, контролю, прогнозування та ін. Зазначено, що цінність концепції контролінгу полягає в комплексності та взаємоузгодженості між собою інформації з різних сфер функціонування підприємства. Визначено концептуальні основи контролінгу в системі управління економічним потенціалом, що полягають у формуванні та організації взаємозв'язку між цілями, суб'єктами та об'єктами контролінгу, його інструментарієм, інформаційною базою підприємства та економічного потенціалу в цілому з метою досягнення стратегічних цілей розвитку підприємства, забезпечення стійкого конкурентного становища на ринку в мінливих умовах зовнішнього середовища.

Ключові слова: економічний потенціал, контролінг, концепція, концептуальні основи, управління.

Рис.: 1. **Табл.:** 1. **Бібл.:** 8.

Орехова Альвіна Іванівна – кандидат економічних наук, доцент кафедри економічного контролю та аудиту, Сумський національний аграрний університет (вул. Г. Кондратьєва, 160, Суми, 40021, Україна)

E-mail: alva8or@gmail.com

УДК 311.313

UDC 311.313

Орехова А. И. Концептуальные основы контроллинга управления экономическим потенциалом предприятий

Целью статьи является научное обоснование концептуальных основ контроллинга управления экономическим потенциалом предприятий. Доказано, что экономический потенциал предприятия является сложной системой для управления, которая должна сводиться к управлению не отдельными элементами потенциала, а их совокупностью. Поэтому возникает необходимость в применении подходов и методов управления, которые отвечали бы сложности и специфике деятельности предприятий. В качестве такого средства предлагается использовать систему контроллинга, которая объединяет в себе функции учета, анализа, контроля, прогнозирования и др. Подчеркнуто, что ценность концепции контроллинга заключается в комплексности и согласованности между собой информации из различных областей функционирования предприятия. Определены концептуальные основы контроллинга в системе управления экономическим потенциалом, которые заключаются в формировании и организации взаимосвязи между целями, субъектами и объектами контроллинга, его инструментарием, информационной базой предприятия, и экономического потенциала в целом с целью достижения стратегических целей развития предприятия, обеспечения устойчивого конкурентного положения на рынке в меняющихся условиях внешней среды.

Ключевые слова: экономический потенциал, контроллинг, концепция, концептуальные основы, управление.

Рис.: 1. **Табл.:** 1. **Библ.:** 8.

Орехова Альвина Ивановна – кандидат экономических наук, доцент кафедры экономического контроля и аудита, Сумской национальной аграрный университет (ул. Г. Кондратьева, 160, Сумы, 40021, Украина)

E-mail: alva8or@gmail.com

Oriekhova A. I. The Conceptual Foundations of Controlling in the Management of the Economic Potential of Enterprises

The article is aimed at a scientific substantiation of conceptual foundations of controlling in the management of the economic potential of enterprises. It is proved that the economic potential of enterprise is a complex system in terms of management, which should be reduced to managing not individual elements of the potential, but their aggregate. Therefore, there is a need to apply approaches and management methods that would meet the complexity and specificity of the enterprises' activity. As such a means is proposed to use the controlling system, which combines the functions of accounting, analysis, control, forecasting, etc. It is underlined that the value of the conception of controlling consists in the complexity and consistency of information from different areas of the enterprises' functioning. The conceptual foundations of controlling in the management system of the economic potential are determined, which consist in formation and organization of an interconnection between purposes, subjects and objects of controlling, its instrumentarium, information base, and economic potential in general with the aim to achieve the strategic goals of the enterprise's development, in order to ensure a stable competitive position in the market in terms of changing environment.

Keywords: economic potential, controlling, conception, conceptual foundations, management.

Fig.: 1. **Tbl.:** 1. **Bibl.:** 8.

Oriekhova Alvina I. – PhD (Economics), Associate Professor of the Department of Economic Control and Audit, Sumy National Agrarian University (160 H. Kondratieva Str., Sumy, 40021, Ukraine)

E-mail: alva8or@gmail.com

У сучасних умовах господарювання економічний потенціал не завжди використовується повною мірою. Як правило, існують побічні процеси, які споживають запаси системи без створення корисного виходу, наприклад ринкова конкуренція. Зазначені процеси формують системні втрати, пов'язані з марним витрачанням ресурсів в економічній системі країни, регіону. У результаті ефективність економічного потенціалу знижується.

Наукове забезпечення ефективності використання економічного потенціалу має бути засновано на визначенні втрат в економічній системі, розробці шляхів їх скорочення, науковому обґрунтуванні методів раціональної організації з метою мінімізації втрат.

Управління, як складний соціально-економічний процес, виконує два завдання: формує комплексну стратегію розвитку і визначає шляхи створення механізмів реалізації цієї стратегії, конкретні методи

впливу, які забезпечують досягнення поставлених цілей.

Комплекс економічних, управлінських проблем обумовлює необхідність застосування системного підходу до управління економічним потенціалом підприємством.

У зв'язку з цим виникає необхідність розробки концепції системи управління економічним потенціалом, яка б містила принципи, цілі, завдання та оптимальну структуру, механізм управління економічним потенціалом і інструменти їх реалізації, а також інформаційно-аналітичну систему, що забезпечує отримання своєчасної та достовірної інформації, та підтримку прийняття рішень, враховувала б взаємодію із зовнішнім середовищем.

Отже, метою статті є визначення концептуальних основи контролінгу управління економічним потенціалом підприємств.

Під системою управління економічним потенціалом слід розуміти цілісну структуровану сукупність принципів, функцій, методів прийняття управлінських рішень, організаційних механізмів їх реалізації, застосування яких забезпечує цілеспрямований, систематичний та адекватний розподіл і використання ресурсів для досягнення стратегічної мети діяльності підприємства.

Будь-який процес, незалежно від особливостей організації, виконує певні функції. Функції управління економічним потенціалом підприємства уособлюють в собі сутність управлінського механізму. З їх допомогою можлива найбільш ефективна реалізація заходів з управління економічним потенціалом в умовах конкретного підприємства з урахуванням його можливостей та ресурсів. Однак ключовими є такі класичні функції управління, як прогнозування, планування, організація, мотивація, контроль. Перераховані функції відображають основні стадії процесу управління економічним потенціалом підприємства і виділяють сфери управлінської діяльності на всіх ієрархічних рівнях [5].

Таким чином, економічний потенціал підприємства є для управління складною системою, яка повинна зводитися до управління не окремими елементами потенціалу, а їх сукупністю. Отже, виникає необхідність у застосуванні підходів і методів управління, які відповідали б складності та специфіці діяльності підприємств. Як такий засіб пропонується використовувати систему контролінгу, яка об'єднує в собі функції обліку, аналізу, контролю, прогнозування та ін.

Система інформаційно-аналітичного забезпечення процесу прийняття управлінських рішень являє собою певну послідовність етапів (складових):

- 1) визначення обсягу та якості необхідної інформації;
- 2) визначення обсягів необхідного ресурсного забезпечення;

3) моніторинг стану інноваційного розвитку промислового підприємства;

4) антисипативне прогнозування обрання можливих векторів інноваційного розвитку з використанням відповідного методичного забезпечення;

5) аналітична обробка отриманих даних;

6) виявлення резервів, загроз і можливостей;

7) формування банку зведеної контролінгової інформації.

Тобто система контролінгу, реалізуючи свої функції за допомогою означеного методичного забезпечення, формує сукупність первинної інформації, яка після аналітичної обробки надходить до зведеного банку контролінгової інформації. Саме він стає тим джерелом, що має забезпечити інформаційно-аналітичну підтримку при прийнятті управлінських рішень на всіх рівнях [1].

Як справедливо зазначає Петрович Й. М. [6], опис концептуального бачення суті, ролі та місця контролінгу через призму формування та функціонування механізму обліково-аналітичної роботи підприємства є досить ускладненим. Сучасні посткризові умови функціонування спонукають підприємства до побудови збалансованої системи менеджменту, здатної вирішувати складні багаторівневі завдання інноваційного розвитку, а не концентруватися на вдосконаленні окремих аспектів управлінської діяльності. Отже, можна зробити висновок про необхідність опису концепції контролінгу крізь призму історичних етапів його розвитку в контексті зміни вимог до системи менеджменту. Етапи розвитку та змісту концепцій контролінгу наведено в *табл. 1*.

У міру розвитку теорії та практики контролінгу відбувалося істотне розширення його предметної області, змінювалися погляди на його сутність, що зумовило різноманітність його визначень. Причини неоднозначності визначення контролінгу засновані на тому, що усталені дві моделі контролінгу (американська і німецька) різні за співвідношенням теоретичних обґрунтувань і прикладних досліджень. Слід зазначити, що протягом останніх 15–20 років концепція контролінгу піддавалася постійним удосконаленням. На сьогодні контролінг являє собою функцію управління, без якої неможливо уявити роботу жодної сучасної організації. Однак і в теорії, і на практиці існують різні думки та уявлення про поняття контролінгу. Найчастіше, абсолютно безпідставно, контролінг отожднюють з контролем, що є вкрай неправильним, оскільки контролінг – це комплексна міжфункціональна концепція управління, метою якої є координація систем планування, контролю та інформаційного забезпечення.

У контролінгу реалізуються всі типи, форми та системи контролю. Контролінг включає в себе проведення контролю економічності поточної діяльності підприємства та його структурних підрозділів, вимір

Етапи розвитку та змісту концепцій контролінгу

Етап	Концепція	Зміст концептуальних положень
I етап – реєстраційний (поч. XX ст.)	Реєстраційна	Функції контролера полягали в реєстрації інформації та наданні її у вигляді звітів для керівника
II етап – обліковий (1930-ті рр.)	Обліково-аналітична	Інтенсивний розвиток базового інструментарію контролінгу – управлінського обліку, в управлінні акцент на аналітичну інформацію
III етап – інтеграційний (1970-ті рр.)	Внутрішньофірмової інтеграції	Функції та завдання контролінгу концентрувалися на розробці та інтеграції планів і бюджетів для інтеграції виробництва, матеріально-технічного постачання, збуту
IV етап – навігаційний (кін. 1980-х – поч. 1990-х рр.)	Координаційно-навігаційна	Основними інструментами контролера були ключові показники результативності. Контролінг представляв собою систему навігації для керівництва
V етап – стратегічно-орієнтований (кін. XX – поч. XXI ст.)	Концепція стратегічної навігації	Контролер стає консультантом керівництва в ході формування стратегічних планів, вирішує завдання стратегічного контролю та аналізу
VI етап – збалансованості (поч. XXI ст.)	Концепція збалансованості інтересів підприємства та інтересів впливових інститутів	Діяльність служби контролінгу повинна бути орієнтована не тільки на вирішення цільових завдань підприємства, але враховувати інтереси зовнішніх клієнтів – зацікавлених осіб

Джерело: складено за [2].

і оцінку ефективності діяльності підприємства в цілому і в різних аналітичних розрізах (по структурних підрозділах, видах продукції, бізнес-процесів, сегментах ринку та ін.). Оцінку рентабельності видів продукції, каналів збуту, оцінку економічної ефективності та доцільності прийнятих управлінських рішень і т. п. У контролінгу контроль повинен бути націлений на перспективу. Тому можуть проводитися контроль правильності вибору цілей, контроль зовнішніх і внутрішніх обмежень, що заважають підприємству досягти поставлених цілей, бюджетний контроль, моніторинг зовнішнього і внутрішнього середовища господарювання. При цьому часто проводиться порівняння фактичних показників діяльності підприємства з показниками минулих періодів, плановими показниками, аналогічними показниками лідерів галузі, конкурентів.

Тим самим пояснюється і відсутність серед дослідників єдиної думки про співвідношення термінів «контролінг» та «управлінський облік».

Отже, незалежно від того, яким чином трактується категорія «контролінг», його розвиток нерозривно пов'язаний з розвитком теорії та практики управління. А оскільки проблеми управління підприємством постійно піддаються змінам, то і контролінг перебуває в перманентному розвитку.

Цікавим є підхід Сланова Є. К. [8], який зазначає, що цінність концепції контролінгу полягає в комплексності та взаємоузгодженості між собою

інформації з різних сфер функціонування підприємства. Як правило, впровадження контролінгу передбачає поетапну зміну існуючих інформаційних і керуючих потоків підприємства в такій послідовності: планування; впровадження управлінського обліку та звітності; впровадження процедур планування; впровадження процедур і механізмів контролю.

Координаційне завдання контролера полягає в тому, щоб налаштувати систему планування і контролю на досягнення поставлених перед компанією цілей і забезпечити менеджмент необхідною для цього інформацією. Роль контролера в системі планування полягає в координації окремих планів та організації спільного процесу планування в компанії. Як правило, контролер плануванням і контролем не займається, оскільки це питання менеджера.

Таким чином, під концепцією контролінгу слід розуміти сукупність суджень про його функціональне розмежування, інституціональне оформлення та інструментальну озброєність в контексті цілей підприємства, релевантних контролінгу, і цілей контролінгу, що впливають з цілей підприємства.

Концепція контролінгу ґрунтується на ряді базових положень.

По-перше, ця концепція управління заснована на представленні підприємства як «складної відкритої соціально-технічної системи», що має певну мету. Основною метою є забезпечення довгострокового існування підприємства та зростання добробуту власника фірми.

По-друге, в рамках контролінгу, управління розглядається як процес волевиявлення та реалізації волі. Цей процес реалізується за допомогою певних фаз – постановки проблеми, пошуку альтернатив, оцінки, прийняття рішення, реалізації та контролю. У спрощеному вигляді його можна представити як взаємопов'язану систему планування та контролю господарської діяльності підприємства. Контролінг є своєрідним механізмом саморегулювання на підприємстві. Він не підміняє управління, а лише переводить його на якісно новий рівень.

Тому можна виділити *третє* базове положення концепції планування і контролю – контролінг є інтегруючою та координуючою системою. З досвіду країн з розвинутою ринковою економікою відомо, що особлива цінність контролінгу проявляється в міру зростання й ускладнення господарських систем, оскільки при цьому виникає проблема узгодженості різних функціональних планів.

Четверте базове положення сучасної концепції контролінгу полягає в тому, що останній виконує функцію підтримки процесу управління. Служба контролінгу не визначає, що планувати, а радить, як і коли слід планувати.

Служба контролінгу підприємства повинна забезпечити: взаємозв'язок контролінгу практично з усіма функціями управління; взяти під контроль витрати підприємства як основний об'єкт управління в системі контролінгу; організувати та забезпечити функціонування на підприємстві центрів витрат, прибутку, виручки та інвестицій; впровадити системи стандарт-кост і директ-костинг; постійно проводити аналіз витрат на виробництво продукції; на основі результатів контролінгу розробляти заходи та готувати управлінські рішення, спрямовані на покращення підприємницької діяльності.

Впровадження системи контролінгу на вітчизняних підприємствах обумовлено такими причинами:

1. Суттєві прорахунки в розробці стратегії діяльності більшості підприємств.
2. Відсутність стандартів якості та нормативів витрат і, відповідно, уявлень про собівартість та прибутковість.
3. Значний ступінь нестабільності зовнішнього середовища та несвоєчасне реагування на його зміни.
4. Слабке інформаційне забезпечення та відсутність ефективних систем підтримки прийняття управлінських рішень [4].

Концепція контролінгу дозволяє зробити протистий, але важливий для практики управління висновок – причинами недосягнення цілей системи управління є:

- ✦ неякісні управлінські рішення (неадекватність управлінських рішень розв'язуваної проблеми; при адекватних рішеннях усуваються причини виникнення відхилень, і по-

дібні відхилення в подальшій діяльності організації не повторюються);

- ✦ неякісна реалізація прийнятих управлінських рішень (низька кваліфікація виконавців або низька виконавча дисципліна);
- ✦ істотні зміни середовища функціонування і розвитку організації за період підготовки, прийняття та реалізації управлінських рішень.

Найважливішою основою функціонування контролінгу є розуміння того, що відхилення в діяльності організації виникають внаслідок змін у зовнішньому та внутрішньому середовищі. Тому до відхилень не можна ставитися лише як до доказів неякісних управлінських рішень і їх незадовільного виконання, які дають підстави для покарання персоналу. Відхилення слід сприймати як підстави для розробки управлінського впливу, які покликані забезпечити або досягнення запланованих цілей, або їх коригування.

Таким чином, загальна концепція контролінгу передбачає адаптивність системи управління організації в середовищі функціонування з високим рівнем складності, невизначеності та динамізму.

Плаксінко В. Я. [7] до основних завдань контролінгу відносить: узгодження оперативних планів центрів відповідальності зі стратегічним планом підприємства; забезпечення менеджерів повною інформацією у стислі проміжки часу; ведення системи контролю над виконанням планів; аналіз причин виникнення відхилень та підготовку рекомендацій щодо їх усунення; адаптацію стратегічних цілей підприємства до умов зовнішнього середовища, які швидко змінюються; орієнтацію процесу управління на приріст вартості капіталу; мінімізацію ризиків; збереження ліквідності та платоспроможності підприємства; оптимізацію витрат і максимізація прибутку.

Усі розглянуті структурні елементи системи контролінгу створюють складний комплекс причинно-наслідкових зв'язків і формують концептуальні засади становлення, використання та подальшого розвитку системи контролінгу на підприємствах усіх галузей і форм власності. Контролінг насамперед призначений для вдосконалення контролю фінансово-економічної сфери та покращення інформаційного забезпечення менеджменту підприємства, але не бере участі у прийнятті та реалізації управлінських рішень [3].

На основі проведеного дослідження концептуальні основи контролінгу управління економічним потенціалом підприємств надано на *рис. 1*.

ВИСНОВКИ

Пріоритетна роль контролінгу в системі управління економічним потенціалом полягає у формуванні та організації взаємозв'язку між цілями, суб'єктами й об'єктами контролінгу, його інструментарієм та ін-



Рис. 1. Концептуальні основи контролінгу управління економічним потенціалом підприємств

формаційною базою підприємства, призначеною для забезпечення ефективного формування та використання складових елементів, зокрема з урахуванням їх взаємодії та взаємозв'язків між собою, та економічного потенціалу в цілому з метою досягнення стратегічних цілей розвитку підприємства, забезпечення стійкого конкурентного становища на ринку в мінливих умовах зовнішнього середовища. ■

ЛІТЕРАТУРА

- 1. Альошин С. Ю.** Концептуальні основи управління інноваційним розвитком промислового підприємства на засадах контролінгу. *Науковий вісник Полтавського університету економіки і торгівлі*. 2014. № 2. С. 114–119.
- 2. Головина Т. А.** Концептуальні основи побудови сбалансованої системи контролінгу для ефективного управління внутрішньої та зовнішньої середовища підприємства. *Фінансова аналітика: проблеми і рішення*. 2011. № 40. С. 49–56.
- 3. Дзьоба В. Б.** Концептуальні засади формування системи контролінгу на підприємствах. *Бізнес Інформ*. 2014. № 5. С. 255–260.
- 4. Загороднюк О. В.** Сутність і значення контролінгу в системі управління підприємством. *Вісник Харківського національного аграрного університету ім. В. В. Докучаєва. Сер. : Економічні науки*. 2013. № 6. С. 121–127.

5. Луговая О. И. Концептуальные основы формирования системы управления экономическим потенциалом предприятий отрасли свиноводства. *Вестник Алтайского государственного аграрного университета*. 2014. № 2. С. 171–176.

6. Петрович Й. М., Панас Я. В. Еволюція контролінгу в сучасній теорії та практиці управління вітчизняними підприємствами. *Маркетинг і менеджмент інновацій*. 2013. № 1. С. 129–137.

7. Плаксієнко В. Я. Роль контролінгу в управлінні прибутком сільськогосподарських підприємств. *Вісник Харківського національного аграрного університету ім. В. В. Докучаєва. Сер. : Економічні науки*. 2013. № 11. С. 58–62.

8. Сланов Е. К. Основы концепции контроллинга и создание его целостной системы на предприятии. *Вестник КарГУ*. 2011. URL: <https://articlekz.com/article/5549>

REFERENCES

Alyoshyn, S. Yu. "Kontseptualni osnovy upravlinnia innovatsiynym rozvytkom promyslovoho pidpriemstva na zasakh kontrolinhu" [Conceptual bases of management of innovative development of industrial enterprise on the basis of controlling]. *Naukovyi visnyk Poltavskoho universytetu ekonomiky i torhivli*, no. 2 (64) (2014): 114-119.

Dzyoba, V. B. "Kontseptualni zasady formuvannya systemy kontrolinhu na pidpriemstvakh" [Conceptual principles of the formation of a control system at enterprises]. *Biznes Inform*, no. 5 (2014): 255-260.

Golovina, T. A. "Kontseptualnyye osnovy postroyeniya sbalansirovannoy sistemy kontrollinga dlya effektivnogo upravleniya vnutrenney i vneshney sredoy predpriyatiya" [Conceptual bases of building a balanced controlling system for effective management of the internal and external environment of the enterprise]. *Finansovaya analitika: problemy i resheniya*, no. 40 (2011): 49-56.

Lugovaya, O. I. "Kontseptualnyye osnovy formirovaniya sistemy upravleniya ekonomicheskim potentsialom predpriyatiy otrasli svinovodstva" [Conceptual foundations for the formation of a system for managing the economic potential of enterprises in the pig industry]. *Vestnik Altayskogo gosudarstvennogo agrarnogo universiteta*, no. 2 (112) (2014): 171-176.

Petrovych, Y. M., and Panas, Ya. V. "Evoliutsiia kontroli-nhu v suchasniy teorii ta praktytsi upravlinnia vitchyznanyim pidpriemstvamy" [Evolution of Controlling in Modern Theory

and Practice of Managing Domestic Enterprises]. *Marketynh i menedzhment innovatsii*, no. 1 (2013): 129-137.

Plaksiienko, V. Ya. "Rol kontrolinhu v upravlinni prybutkom silskohospodarskykh pidpriemstv" [The role of controlling in managing the profits of agricultural enterprises]. *Visnyk Kharkivskoho natsionalnoho ahrarnoho universytetu im. V. V. Dokuchaieva. Seriya: Ekonomichni nauky*, no. 11 (2013): 58-62.

Slanov, Ye. K. "Osnovy kontseptsii kontrollinga i sozdaniye yego tselostnoy sistemy na predpriyatii" [Fundamentals of the concept of controlling and the creation of its complete system in the enterprise]. *Vestnik KarGU*. 2011. <https://articlekz.com/article/5549>

Zahorodniuk, O. V. "Sutnist i znachennia kontrolinhu v systemi upravlinnia pidpriemstvom" [The essence and importance of controlling in the enterprise management system]. *Visnyk Kharkivskoho natsionalnoho ahrarnoho universytetu im. V. V. Dokuchaieva. Seriya: Ekonomichni nauky*, no. 6 (2013): 121-127.