

виділено структуру контролінгу персоналу: встановлення якісних і кількісних показників оцінки виконання плану по праці і витрат на персонал; розробка системи моніторингу за показниками виконання плану з праці і витрат на персонал; підготовка регламенту звітності з контролінгу персоналу; розробка методології аналізу відхилень фактичних показників від планових; вибір методів прийняття рішень з ліквідації “вузьких місць” в системі управління персоналом.

Таким чином, контролінг персоналу доцільно розглядати як технологію управління, що спрямована на розробку рекомендацій та підтримку управлінських рішень у сфері управління персоналом, досягнення гнучкості та адаптивності системи управління, вдосконалення підходів до планування, моніторингу, інформаційних ресурсів та контролю окремих процесів управління персоналом підприємств.

Список використаних джерел:

1. Гавкалова Н.Л. Менеджмент персоналу: навч. посібник Гавкалова Н.Л. – Харків: «ІНЖЕК», 2004. – 276 с.
2. Полозова, А. Н. Концептуальные положения персонал-контроллинга в производственных организациях [электронный ресурс] / А. Н. Полозова, С. В. Евсеева // Проблемы региональной экономики. – Режим доступа до журн.: <http://www.lerc.ru/?part=bulletin&art=19&page=13>
3. Майер Э. Контроллинг как система мышления и управления / Э. Майер – М.: Финансы и статистика, 1998.

*Шестерняк М.М.,
аспірант ТНЕУ*

КОНТРОЛІНГ ЯК ІНФОРМАЦІЙНА ФУНКЦІЯ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ

На сучасному етапі розвитку економіки спостерігається тенденція зростання дослідження проблемних питань контролінгу та його місця у системі управління підприємством. Контролінг не тільки передбачає встановлення логічної системи збирання та обробки інформації, виконання функцій контролю відхилень фактичних даних від планових для досягнення цілей діяльності підприємства шляхом прийняття ефективних управлінських рішень, а й при цьому дозволяє досягнути внутрішнього балансу фірми за допомогою інформації про витрати та результати діяльності. Інструментарій контролінгу працює на підвищення показників та зміцнення позицій підприємства на ринку в умовах конкуренції. Відповід-

но розвідки, що пов'язані з вивченням вказаних проблем залишаються актуальними.

Значний внесок у розвиток контролінгу зробили такі зарубіжні вчені як: А. Дайле, Р. Манн, Е. Майер, Б. Нідлз, Д. Хан, П. Хорват. Проблеми сутності, впровадження та функціонування контролінгу розглядають у своїх працях також вітчизняні вчені-економісти, а саме О.М. Кармінський, С.Г. Фалько, С.Н. Петренко, М.С. Пушкар, Р.М. Пушкар, О.А. Терещенко та ін. Незважаючи на значні здобутки у дослідженнях цих науковців теоретичне обґрунтування поняття “контролінг” та узагальнення теоретичних підходів до розуміння сутності даної дефініції значно відрізняється.

В економічній літературі поняття “контролінг” почали використовувати у першій половині вісімдесятих років ХХ ст. в німецькомовних країнах. Згодом виникають дискусії щодо розгляду контролінгу як нової концепції теорії та практики у США та Німеччині.

Першою публікацією в Україні щодо дослідження проблем контролінгу є стаття Івашкевича В.Б. “Контроллинг: сущность и значение” опублікована в 1991 р. у журналі Бухгалтерський облік № 7 [1, с.15]. Відповідно суть, функціонування та ефективність економічної категорії “контролінг” вітчизняні науковці досліджують вже більше як двадцять років, при цьому гостра полеміка щодо вивчення даної проблематики залишається актуальною і у сучасний період.

Контролінг – новий напрямок економічної науки, що пов'язаний з формуванням інформаційних ресурсів для стратегічного управління на основі синтезу знань з фінансового та управлінського обліку, аналізу, контролю та планування. Проведені дослідження показують, що у теорії і практиці розглядають поняття “контролінг” з різних позицій, оскільки інтерпретація розуміння сутності контролінга значно відрізняється між авторами.

Так, більшість науковців розглядають контролінг як систему управління. Зокрема, Р. Манн, Е. Майер трактують, що контролінг – “системи управління”, “системи регулювання витрат і результатів діяльності, що допомагає в досягненні цілей підприємства, дозволяє уникнути несподіванок і своєчасно включити червоне світло, коли економіці підприємства загрожує небезпека” [2, с. 13, с. 20]. О.А. Терещенко визначає контролінг як елемент антикризового фінансового управління, при цьому побудована на комплексі спеціальних методів і інструментів особлива функціональна система забезпечує менеджмент підприємства, зокрема фінансовий, базовою інформацією для ухвалення управлінських рішень [3]. Також контролінг як систему управління розглядають в економічній літературі довідкового характеру [4, с. 94].

Контролінг як концепцію управління визначають П. Хорват [5], С.Н. Петренко [6], В.П. Шило, С.Б. Ільїна та І.Ю. Меньша [7, с. 46]. Зокрема, П. Хорват зазначає, що “контролінг є функцією управління, без якої неможливо уявити роботу жодної сучасної компанії ..., це комплексна міжфункціональна концепція управління, ціллю якої є координація системи планування контролю і інформаційного забезпечення” [5, с. 17]. С.Н. Петренко вважає, що “система контролінга є синтезом елементів обліку, аналізу, контролю, планування, реалізація яких забезпечує вироблення альтернативних підходів при здійсненні оперативного і стратегічного управління процесом досягнення кінцевої мети і результатів діяльності підприємства” [6, с. 15].

Контролінг як дисципліну розглядають такі вчені як М.С. Пушкар та Р.М. Пушкар, які зазначають, що “контролінг – це синтетична дисципліна, яка розвивається на основі даних маркетингу, менеджменту, планування, обліку, аналізу та контролю” [8, с. 6], при цьому “контролінг можна визначити як систему перевірки того, наскільки успішно підприємство просувається до своєї мети. У випадку відхилень від мети приймаються коригуючі дії” [8, с. 26].

Окремі науковці розглядають контролінг як систему. Так, А.М. Кармінський, Н.И. Оленів, А.Г. Прімак та С.Г. Фалько стверджують, що контролінг як система забезпечення життєздатності підприємства розкривається в двох аспектах: короткостроковому – оптимізація прибутку, і в довгостроковому – збереження і підтримка гармонійних відносин і взаємозв'язків цього підприємства зі сферами його оточення: природною, соціальною, господарською [9].

У свою чергу, контролінг як концепцію визначають Р. Заглада та К. Дерев'янку, які доводять, що “під контролінгом варто розуміти принципово нову концепцію інформаційної й консультативної діяльності, що забезпечує виживання підприємства на етапах стратегічного й тактичного управління з урахуванням ефективного використання ресурсів підприємства й виявлення всіх шансів і ризиків, пов'язаних із досягненням цілей та одержанням прибутку” [10, с. 15].

Контролінг як інструмент планування, обліку та аналізу розглядають Б.А. Райзберг, Л.Ш. Лозовський, О.Б. Стародубцева [11].

Огляд цих досліджень свідчить про те, що низка науковців ототожнює контролінг з контролем або управлінським обліком, інші вчені – переконані, що контролінг – нова наукова дисципліна, також його розглядають як міжфункціональну концепцію управління.

Необхідність контролінга як самостійної науки обумовлена логікою розвитку управління. Так, ще у XV ст. при дворі англійського короля існувала посада під назвою “контролер”, завданням якого були документа-

льний супровід та контроль грошових і товарних потоків. Проте його ідеї були реалізовані в управлінні виробництвом пізніше, коли промислове виробництво зросло та ускладнилося настільки, що вимагало нових методів планування та контролю [8, с. 50-51]. Контролінг як комплексна система формується у тридцятих роках ХХ ст. у США, при цьому саме економічна криза змусила підприємців поглянути з нових позицій на роль та місце внутріфінансового планування і обліку.

В.Б. Івашкевич зазначає, що “одним з найновіших напрямків теорії і практики обліку, контролю і аналізу господарської діяльності підприємства за рубежом є контролінг” [12, с. 8-12], але не дає визначення що таке “контролінг”.

Метою системи контролінгу є орієнтація процесу управління на досягнення завдань підприємства та надання потрібної інформації менеджерам різних рівнів управління. Мету контролінгу конкретизують цілі, які у свою чергу, поділяються на тактичні цілі та макроцілі. Мета та цілі контролінгу підпорядковані загальній меті та цілям більшості підприємств – отримання максимального прибутку. Головним аргументом при виділенні комплексу функцій та завдань системи контролінгу є мета системи. Якщо брати за основу визначення системи контролінгу, як інтеграцію окремих елементів функцій управління (обліку, планування, контролю та аналізу), то закономірним є, що функціями контролінгу виступають облік, планування, контроль та аналіз. Відповідно, завдання також спрямовані на елементи системи [1, с.19].

Разом з тим, контролінг як філософія і образ мислення керівників фірм орієнтований на ефективне використання ресурсів і розвиток бізнесу в довгостроковій перспективі [7, с. 46].

Впровадження контролінгу як окремої дисципліни у вищих навчальних закладах та контролінгу як “системи управління” на підприємстві допомагає підвищити рівень планування, обліку, аналізу та контролю за допомогою ефективних управлінських рішень. При цьому незважаючи на доцільність впровадження контролінгу недостатньо розкритими залишаються як теоретичні (відсутня єдина думка щодо категоріально-понятійного апарату) так і практичні питання (немає однозначності у методології системи контролінгу).

Проте, незважаючи на різноманітність трактувань дефініції “контролінг”, сутність даного поняття зводиться авторами до основного принципу: зробити сьогодні те, про що інші завтра будуть тільки розмірковувати, оскільки контролінг – це система передбачення майбутнього, що прогнозується на термін більше ніж 2 роки (стратегічний контролінг).

Контролінг виконує важливу функцію у ефективному розвитку підприємства та допомагає отримати інструментальну та методологічну базу знань для прийняття управлінських рішень.

Основні складові частини контролінгу в ієрархії їх впливу на ефективність діяльності фірми зображено у вигляді піраміди на рис. 1.

Як видно з рис. 1, якщо оцінювати сучасний стан контролінгу, то більшість його систем сприяють функціональності на підприємстві, що відповідає певному фрагменту верхньої частині піраміди. Тобто, сучасний контролінг працює з вторинними джерелами інформації, при цьому не виступає у ті прошарки, які здійснюють суттєвий вплив на ефективність діяльності підприємства.

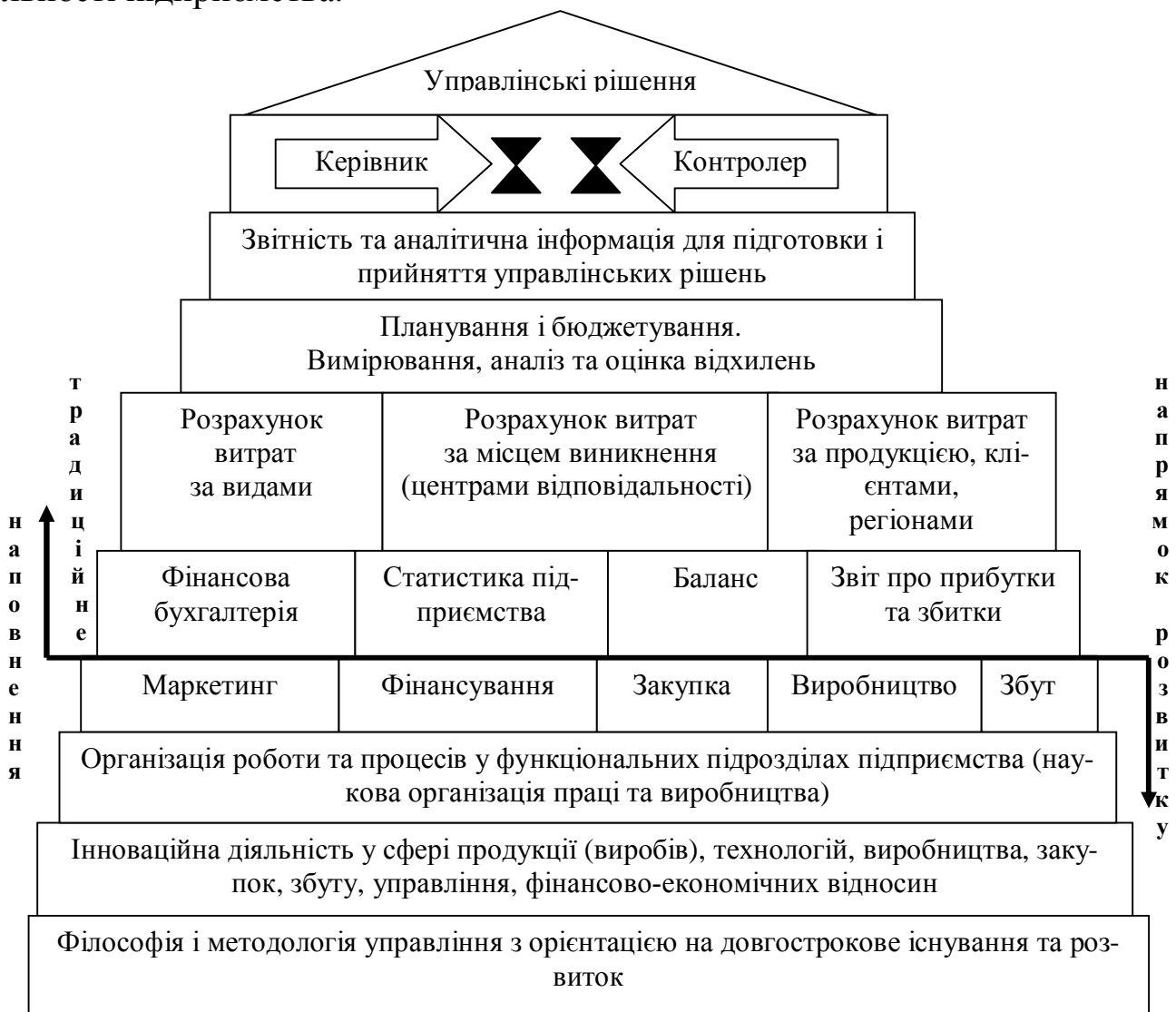


Рис. 1. Піраміда контролінгу на підприємстві [13, с.15]

Відповідно, до напрямків, що здійснюють суттєвий вплив на ефективність діяльності фірми, можна віднести – організацію робочих місць та виробничих процесів побудованих на принципах наукової організації ви-

робництва, інтегральні показники ефективності яких, за оцінками експертів, можуть зрости на 15-30 %. Також у сучасний період практично не досліджують проблеми управління інноваціями на підприємстві, де за різними оцінками, закладений потенціал зростання ефективності в межах 50-75 % [13, с.14-15].

Функції та завдання контролінгу змінюються в залежності від потреб користувачів. При цьому контролінг стає реальним доповненням роботи менеджерів.

Конкурентною перевагою суб'єкта господарювання в умовах загостреного суперництва на ринку є застосування системи контролінгу в управлінні підприємством, що допомагає покращити його результативність.

Отже, на основі проведеного можна зробити висновок, що контролінг – це окрема дисципліна, нова концепція, система управління побудована на комплексі спеціальних методів і інструментів на основі даних планування, обліку, аналізу та контролю, що забезпечує економічну безпеку довготривалого існування підприємства у сучасних ринкових умовах, контролінг є не тільки одним із дієвих інструментів, що надають базову інформацію для прийняття управлінських рішень, а і важливим елементом реалізації інформаційної функції фінансового управління на підприємстві, а також повноцінною системою з усіма елементами (метою, цілями, завданнями, функціями, об'єктом та предметом).

Список використаних джерел:

1. Брохун Н.С. Концептуальні основи системи контролінгу / Н.С. Брохун // Вісник Житомирського державного технологічного університету / Серія: Економічні науки. – Житомир: ЖДТУ, 2009. – № 2 (48). – С. 15-20.
2. Манн Р. Контроллинг для начинающих / Р. Манн, Э.Майер – М.: Финансы и статистика, 1995. – 304 с.
3. Терещенко О.О. Фінансова санація та банкрутство підприємств / О.О. Терещенко. – К.: КНЕУ, 2000. – 412 с.
4. Пантелеєв В.П. Словник бухгалтера та аудитора / В.П. Пантелеєв, О.С. Сніжко / [за ред. Я. Кавторєва] – Х.: Фактор, 2009. – 352 с.
5. Хорват П. Концепция контроллинга: управленческий учет / П. Хорват. Система отчетности. Бюджетирование / Horvat & Partners; [пер. с нем. 2-е изд.] – М.: Альпина Бизнес Букс. – 2006. – 269 с.
6. Петренко С.Н. Контроллинг / С.Н. Петренко – К.: Ника-Центр, Эльга, 2003. – 328 с.
7. Шило В.П. Роль контролінгу в системі управління підприємством / В.П. Шило, С.Б. Ільїна, І.Ю. Меньша // Вісник Хмельницького націо-

- нального університету / Серія: Економічні науки. – Хмельницький, 2011. – № 1. – С. 45-50.
8. Пушкар М.С., Пушкар Р.М. Контролінг – інформаційна підсистема стратегічного менеджменту: [монографія] / М.С. Пушкар, Р.М. Пушкар. – Тернопіль: Карт-бланш, 2004. – 370 с.
 9. Контролінг в бізнесі. Методологические и практические основы построения контроллинга в организациях / А.М. Карминский, Н.И. Оленев, А.Г. Примаков, С.Г. Фалько. – 2-е изд. – М. : Финансы и статистика, 2002. – 256 с.
 10. Заглада Р. Контролінг як система ефективного управління підприємством / Р. Заглада, К. Дерев'янка // Економіка. – 2009. – № 4 (95). – С. 12-15.
 11. Райзберг Б.А. Современный экономический словарь / Б.А. Райзберг, Л.Ш. Лозовский, Е.Б. Стародубцева – М. : ИНФРА – М., 2004. – 480 с.
 12. Ивашкевич В.Б. Контролінг: сущность и значение / В.Б. Ивашкевич // Бухгалтерский учет. – 1991. – № 7. – С. 8-12.
 13. Контролінг: [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.
 14. Дайле А. Практика контроллинга / [под ред. и с предисл. М.Л. Лукашевича, Е.Н. Тихоненковой; пер. с нем. Deyhle A / Controller – Praxis. – Management Service]. – М.: Финансы и статистика, 2003. – 336 с.

*Швець Л.І.,
аспірант ТНЕУ*

КОНТРОЛІНГ УПРАВЛІННЯ ЯКІСТЮ ПРОДУКЦІЇ

В умовах посилення конкурентної боротьби для виходу вітчизняної продукції на світові ринки виникає потреба у створенні на українських підприємствах системи якості та ґрунтовного управління нею. Призначення такої системи полягає у постійному моніторингу бізнес-процесів та корегуванні «вузьких місць», що виникають. Ефективність функціонування системи якості залежить від своєчасного інформування керівників про фактичний стан справ на господарюючому суб'єкті та від правильності прийнятих рішень. Саме тому на підприємстві створюють службу контролінгу, однією із функцій якої є координація системи якості.

Під контролінгом розуміють концепцію ефективного управління економічним об'єктом з метою його сталого і тривалого існування в постійно