

## ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНА БАЗА ПОБУДОВИ І ВИКОРИСТАННЯ СИСТЕМИ КОНТРОЛІНГУ

© Дзьоба В.Б., 2013

**Досліджено наявну та запропоновано власну методологічну базу побудови і використання систем контролінгу. Визначено принципи та фактори контролінгу.**

**Ключові слова: концепція, контролінг, принципи, фактори.**

V. Dzyoba

Lviv Polytechnic National University

## THEORETICAL AND METHODOLOGICAL BASE CONSTRUCTION AND USE OF CONTROLLING

ã Dzyoba V., 2013

**The article examines existing and proposed methodological basis of controlling. The principles of the system of controlling and factors that must be considered in the controlling.**

**Key words: concept, controlling, principles, factors.**

**Постановка проблеми.** Дослідження сучасних тенденцій розвитку вітчизняних підприємств свідчить про суттєве значення контролінгу. Контролінг – це підфункція управління, яка спрямована на контролювання фінансово-економічної сфери підприємства з метою якісного й оперативного інформаційного забезпечення управлінських процесів. Відповідно, контролінг забезпечує точною та вчасною інформацією системи менеджменту щодо стану фінансово-економічної сфери.

У сучасних умовах господарювання необхідна комплексна наукова методологія контролінгу, яка сприяла б удосконаленню організаційного та інформаційного забезпечення суб'єктів господарювання. Хоч багато дослідників розглядали концепцію контролінгу, такі важливі елементи концепції, як принципи та фактори впливу на контролінг, досі залишаються недостатньо вивченими.

Актуальність статті зумовлена необхідністю визначення та обґрунтування принципів контролінгу (базових та специфічних) та удосконалення факторів контролінгу. Це дасть змогу сформувати необхідну науково-методологічну базу і виробити ефективні практичні рекомендації щодо покращення конкурентоспроможності сучасних підприємств.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Дослідження контролінгу здійснювали як зарубіжні, так і вітчизняні науковці. Елементи концепції, зокрема принципи та фактори контролінгу розглядали: К. М. Азізова, М. М. Аксентюк, О.О. Гасило, О. Д. Гудзинський, І. Б. Гусева, О. М. Деменіна, А.А. Жевага, Н.Ю. Іванова, А.М. Кармінський, М. Максимова, М.С. Пушкар, Р.М. Пушкар, М.М. Стефаненко, М.В. Тарасюк, О.І. Тищенко, С.Г. Фалько, Н.П. Шульга та інші. У роботах цих авторів розглянуто принципи та фактори, проте дискусійними залишаються питання їх ідентифікації та систематизації в концепції контролінгу.

Дослідження принципів контролінгу доцільно розпочати із з'ясування терміна “принцип”: В науці принципи розглядаються як: 1) “встановлені, загальноприйняті, поширені правила

господарських дій і властивостей економічних процесів” [1, с. 76]; 2) “основні, вихідні положення теорії, основні правила діяльності” [2, с. 76]. Ми визначаємо принципи як закономірності, на основі яких здійснюється функціонування системи контролінгу.

Сьогодні у літературних джерелах розглядають чимало принципів контролінгу, і багато авторів виокремлюють власні принципи. Так, М.В. Тарасюк виділяє такі принципи контролінгу: системності, неперервності, цілеспрямованості, оперативності, адаптивності, простоти побудови та прозорості, економічності, незалежності, регламентації, саморозвитку й автоматизації [3]. У колективній монографії “Контролінг в системі менеджменту” до принципів контролінгу зараховують: принцип системності, комплексності, функціональної взаємодії усіх складових, синергетичності, зворотного зв’язку, випереджувальної дії, відповідності вимогам менеджменту, випереджувальної адаптованості суб’єктів господарської діяльності до зовнішнього бізнес-середовища, цільової спрямованості, готовності управлінської команди працювати в умовах розвитку контролінгових функцій, принцип стратегічного розвитку [4, с. 23]. Дослідник І.Б. Гусева виділяє такі принципи контролінгу: задоволення потреб, ієрархії (ієрархічність будови), варіантності (множинність), порівнянності альтернатив, зіставлення результатів і витрат, багатокритеріального вибору, врахування невизначеності, функціональності, розвитку, своєчасності, стратегічної свідомості, принцип документування [5]. М.С. Пушкар пропонує такі принципи системи контролінгу: принцип визначення мети (цілей), принцип управління цілями, принцип досягнення цілей, принцип руху і стійкості, принцип своєчасності, принцип стратегічного мислення, принцип документування [6]. Науковець К.М. Азізова розглядає такі принципи контролінгу: руху і стійкості, своєчасності, стратегічного мислення, документування [7]. О.І. Тищенко визначає принципи методології контролінгу: руху й гальмування, своєчасності, стратегічної свідомості та документування [8]. М.М. Стефаненко теоретично обґрунтував обов’язкове використання специфічних принципів організації та функціонування контролінгу в системі управління підприємством: процесний підхід із широким використанням сучасних інформаційних систем; використання даних, що характеризують відповідальність за кінцевий результат контролінгу; функціональність, орієнтованість контролінгу на майбутнє; об’єктивність, що виступає визначальною умовою ефективності контролінгу та є основою зворотного зв’язку виконання регулятивної функції менеджменту; законність; незалежність; професійність; гласність [9]. В роботі Н.П. Шульги визначено такі принципи контролінгу: стандартизації, комплексності (своєчасності, повноти, кваліфікованості), регуляторності, ефективності, які доповнені принципами інтегрованості й рівноваги, наведено їх тлумачення [10]. О.О. Гасило поділяє принципи за групами. Перша група – принципи системного підходу: комплексності, ієрархічності, структурності, цілісності, гнучкості, збалансованості та цілеспрямованості. Друга група – принципи побудови та функціонування системи контролінгу: стратегічної орієнтації, економічності й ефективності, прогресивності, перспективності, плановості, багатofункціональності елементів, простоти побудови взаємозв’язків між елементами. Третя група – принципи реалізації функцій контролінгу: своєчасності, руху та гальмування, документування, обґрунтованості, безперервності, стандартизації. Основним принципом, який виокремлює О.О. Гасило, є функціональний принцип [11]. М. Максимова розглядає такі принципи контролінгу: інтеграції, стандартизації, регулювання, рівноваги, комплексності, ефективності, гнучкості побудови, простоти побудови [12].

Дослідивши погляди науковців стосовно принципів контролінгу, можна зробити висновок, що більшість авторів виокремлюють різні принципи, багато з яких суперечливі та неоднозначні. Така різноманітність зумовлена тим, що контролінг розглядається як система, що поєднує усі функції менеджменту. Це ускладнює виокремлення специфічних принципів контролінгу як системи контролю фінансово-економічної сфери.

Аналіз наукової літератури і публікацій свідчить, що для ефективного функціонування системи контролінгу потрібно враховувати фактори впливу, які можуть як позитивно, так і негативно впливати на її діяльність.

Фактори зовнішнього середовища досліджує у своїй монографії М.В. Тарасюк. Це такі фактори, як: стратегічні фактори (фактори, що характеризують перспективи освітнього та

культурного розвитку суспільства, зростання матеріального благополуччя населення, політичну стабільність, довгострокові економічні та соціальні програми уряду країни, перспективи розвитку технологій з виробництва товарів із більшою споживчою корисністю, тенденції зміни статево-вікової структури населення тощо), тактичні фактори (характеризують стан ринків, на яких безпосередньо працює суб'єкт мережевого торговельного підприємства, відображають економічну ситуацію в країні, державну політику в сфері мінімальних соціальних стандартів, податкову політику держави, розміри доходів населення, споживчі уподобання покупців тощо), оперативні фактори (безпосередньо впливають на господарську діяльність суб'єкта мережевого торговельного бізнесу та характеризують економічну поведінку контрагентів, з якими безпосередньо працює торговельна мережа та її підрозділи) [3, с. 279]. М.В. Тарасюк детально аналізує фактори зовнішнього середовища, проте не надає уваги внутрішньому середовищу, яке теж істотно впливає на контролінг. О.Д. Гудзинський, М.М. Аксентюк, О.М. Деменіна подають систему факторів (внутрішніх та зовнішніх). До внутрішніх зараховують: розмір підприємства, виробничу програму, технологію виробництва, організацію, стиль керівництва. Зовнішні фактори: політичне та соціальне середовище, структура економіки, ринок збуту, ринок постачання, ринок кадрів, ринок грошей та капіталу, технології, зовнішня економіка [4, с. 23]. Автори наводять загальні фактори, які впливають на все підприємство, проте не всі згадані фактори впливають на систему контролінгу. А.М. Кармінський, С.Г. Фалько, А.А. Жевага, Н.Ю. Іванова розглядають зовнішні та внутрішні фактори. До зовнішніх факторів належать: зменшення періоду поширення інновацій; скорочення життєвого циклу виробів; зростання витрат на дослідження та розробки; посилення конкуренції; глобалізація ринків; швидка зміна бажань та зростання вимог клієнтів; формування стратегічних альянсів; зростання рівня екологічної свідомості та соціальної відповідальності [13, с.116]. Щодо внутрішніх факторів зазначено, що на функції контролінгу найбільше впливають такі фактори: економічний стан організації; розуміння керівництвом та / або власниками організації важливості та корисності впровадження функцій контролінгу; розмір організації (чисельність зайнятих, обсяг виробництва); рівень диверсифікації виробництва, номенклатури випущеної продукції; сформований рівень конкуренції; кваліфікація управлінського персоналу; кваліфікація співробітників служби контролінгу [13, с. 17]. Загалом перелік факторів заслуговує на увагу, проте автори обмежують їх тільки контролінгом інноваційних процесів і не розглядають усю фінансово-економічну сферу.

Проаналізувавши літературні джерела за проблемою [3 – 13], зробимо висновки:

- дискусійними є ідентифікація та систематизація принципів та факторів у системі контролінгу;
- розглянуті принципи не визначають специфіки контролінгу як контролю фінансово-економічної сфери;
- практично не розглядаються зовнішні фактори впливу на побудову системи контролінгу.

**Цілі статті.** Мета статті – визначення принципів та факторів концепції системи контролінгу.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** На підставі критичного аналізу різних підходів до ідентифікації принципів контролінгу пропонуємо поділити принципи на загальні (контролінгу як системи) та специфічні принципи як контролю фінансово-економічної сфери. Класифікацію принципів контролінгу подано на рис. 1.

Загальні принципи, розроблені впродовж розвитку менеджменту, мають універсальний характер і можуть бути використані будь-якою системою, зокрема системою контролінгу.

До загальних принципів запроновано зарахувати такі:

1. Системність. Система контролінгу повинна будуватися як цілісна система заходів.
2. Інформативність. Система контролінгу повинна надавати ті дані, які необхідні та достатні для прийняття управлінських рішень.
3. Обов'язковість. Процедури контролю треба вибудувати так, щоб унеможливити здійснення господарських операцій в обхід системи контролінгу.

4. Незалежність. Система контролінгу повинна бути побудована так, щоб контролери були незалежні як від підконтрольних співробітників, так і від керівництва підприємства.

5. Надійність. В процедурах контролю мають бути передбачені й реалізовані механізми взаємного контролю і перевірки результатів.

6. Стандартизація. У процедурах контролю необхідно передбачити певні стандарти та критерії інформації.

7. Адаптивність. Система контролінгу повинна реагувати на зміну зовнішніх або внутрішніх факторів.

8. Інтегрованість. Система контролінгу повинна бути повністю інтегрована в систему менеджменту та систему контролю. Тобто стандарти даних, упроваджені в контрольних процедурах, повинні збігатися зі стандартами даних, що використовуються на інших ділянках управління.

9. Цілеспрямованість. Система контролінгу має відповідати тільки за контроль і не втручатися у сферу менеджменту.

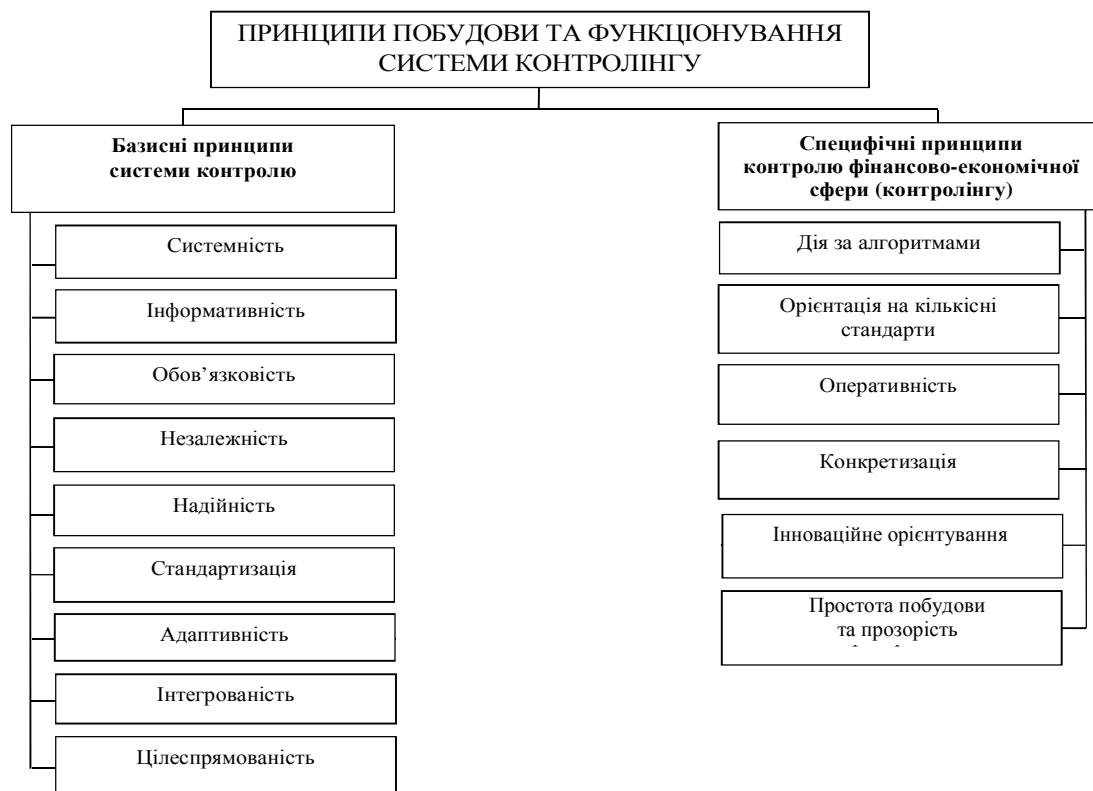


Рис. 1. Принципи системи контролінгу

Окрім загальних принципів, доцільно визначити і специфічні принципи, пов'язані зі специфічними завданнями та функціями системи контролінгу.

До специфічних принципів зарахуємо:

1. Дії за алгоритмами. Процедури контролінгу повинні бути прописані настільки детально, щоб результати застосування контрольних процедур не могли залежати від працівника, що їх здійснює. Цей принцип запропоновано у зв'язку з широким застосуванням інформаційних технологій.

2. Орієнтація на кількісні стандарти. Контролінг має використовувати для контролю фінансово-економічної сфери тільки кількісні показники.

3. Оперативність. Система контролінгу має оперативно обробляти та надавати інформацію щодо фінансово-економічної сфери.

4. Конкретизація. Система контролінгу має здійснювати контроль лише фінансово-економічної сфери, не втручаючись в інші сфери.

5. Інноваційне орієнтування. У своїй роботі контролінг має орієнтуватися на наукові дослідження у сфері менеджменту та контролінгу та на останні досягнення інформаційних технологій.

6. Простота побудови та прозорості. Система контролінгу повинна бути зрозумілою усім зацікавленим особам. Насамперед йдеться про систему показників та критеріїв контролінгу.

На наступному етапі дослідження доцільно визначити вплив факторів на побудову системи контролінгу, оскільки їх врахування забезпечить ефективне функціонування контролю фінансово-економічної сфери. На основі вивчення літератури за проблемою [2–13] зазначимо, що немає розробленого комплексного переліку факторів впливу на побудову системи контролінгу, що зумовлює загрозу неефективного використання контролінгу. Класифікуючи фактори, необхідно брати до уваги внутрішні і зовнішні середовища і, відповідно, внутрішні та зовнішні фактори.

Зовнішні фактори впливу на побудову системи контролінгу доцільно розглядати, виділивши дві групи: ринкові та законодавчо-регулятивні (рис. 2).



Рис. 2. Зовнішні фактори, які впливають на побудову системи контролінгу

Спочатку розглянемо групу нормативно-регулятивних факторів. Ця група виокремлена у зв'язку з особливим впливом держави на фінансово-економічну сферу. Серед нормативно-регулятивних факторів можна виділити такі:

1. Нормативно-правові вимоги щодо ведення систем обліку та фінансової звітності на підприємстві. Цей фактор є одним з визначальних, оскільки уся фінансово-економічна сфера, зокрема формування фінансових ресурсів, рух грошових коштів та особливо визначення фінансових результатів, регулюються законодавством.

2. Нормативно-правові вимоги щодо оподаткування. З метою збору податків держава встановлює особливі вимоги до фінансово-економічної сфери. Тому це повинна враховувати система контролінгу.

3. Вплив державних органів влади. В Україні вплив органів влади важко переоцінити, у них дуже широкі повноваження і під час побудови системи контролінгу необхідно це враховувати.

Інша група зовнішніх факторів – це ринкові фактори. До цієї групи зарахуємо усі інші фактори зовнішнього середовища. На побудову системи контролінгу впливають, зокрема, такі фактори:

1. Діяльність фінансово-кредитних установ. Оскільки функціонування фінансово-економічної сфери залежить від запозичених ресурсів, то система контролінгу також зобов'язана враховувати

вимоги фінансово-кредитних установ, які, окрім надання кредитів, здійснюють усі розрахунково-касові операції підприємства.

2. Вимоги інвесторів. Будь-яке підприємство має справу з інвесторами, оскільки підприємство в сучасних умовах господарювання не може розвиватися без залучених ресурсів. Основною вимогою інвесторів до системи контролінгу є оперативне інформування про фінансовий стан підприємства.

3. Діяльність конкурентів, які можуть спонукати керівництво до створення системи контролінгу.

4. Вимоги споживачів, на запит яких система контролінгу може надавати інформацію щодо стану фінансово-економічної сфери.

5. Науково-технічний прогрес. Загалом цей фактор впливає на фінансово-економічну сферу тим, що дає змогу використати можливості науки й техніки для виробництва нових видів продукції (послуг). Окрім цього, науково-технічний прогрес впливає на побудову системи контролінгу через фактор інновацій у сфері інформаційних технологій.

6. Економічні умови функціонування. Поліпшення або погіршення економічної ситуації зумовлює збільшення або зниження обсягу та структури фінансових ресурсів підприємства, змінює фінансові процеси та, у підсумку, впливає на фінансовий результат.

Однак під час побудови системи контролінгу необхідно враховувати не лише вплив факторів зовнішнього середовища, які, безперечно, важливі для діяльності підприємства, але й фактори внутрішнього середовища, яке безпосередньо впливає на фінансово-економічну сферу. Для зручності пропонуємо внутрішні фактори поділити на організаційні, кадрові, виробничі, маркетингові та фінансові. Класифікацію внутрішніх факторів, які впливають на побудову системи контролінгу, наведено на рис. 3.

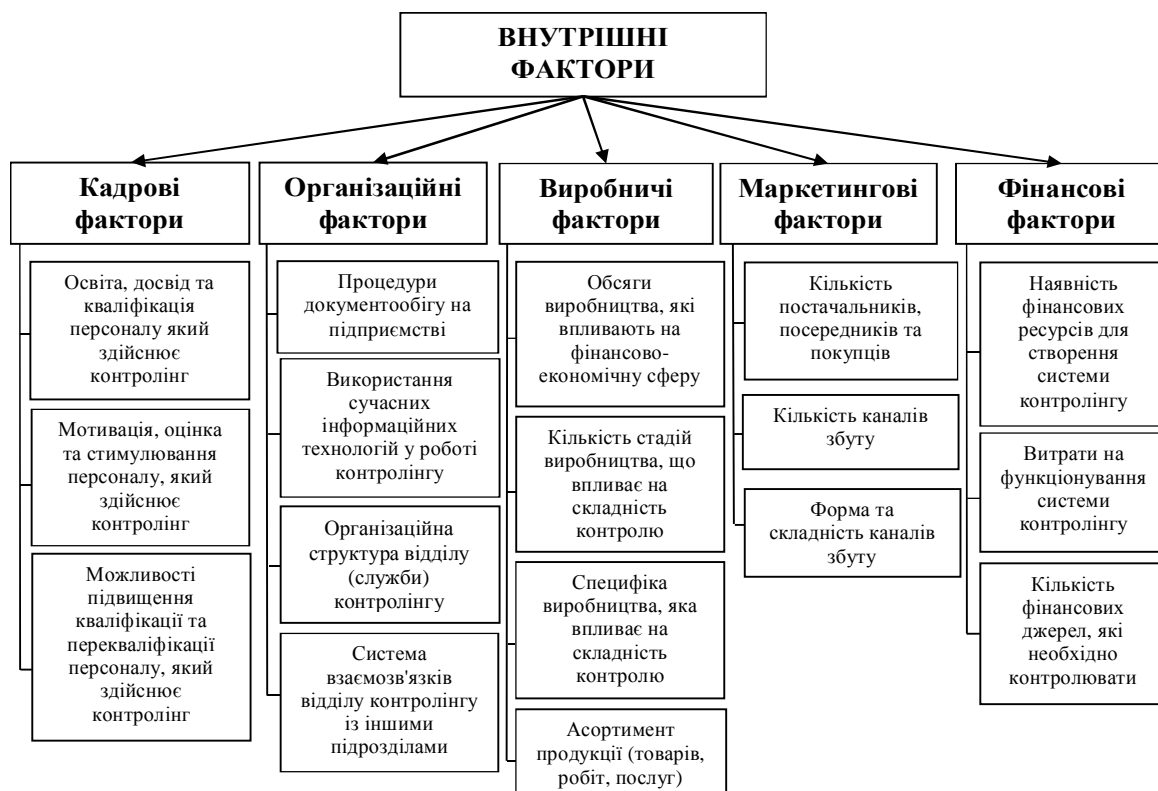


Рис. 3. Внутрішні фактори, що впливають на систему контролінгу

Спочатку розглянемо вплив кадрових факторів. Ця група факторів має значення, оскільки, незважаючи на розвиток інформаційних технологій, без системної роботи з персоналом неможливе ефективне функціонування системи менеджменту і системи контролінгу. Праця у сфері контролінгу

дуже складна та відповідальна і потребує спеціалістів високої кваліфікації. Для підтримки постійного рівня кваліфікації підприємство має забезпечити можливості підвищення кваліфікації та перекваліфікації тощо. Необхідно також стимулювати працівників, які здійснюють контролінг.

Наступна група – організаційні фактори. Це впливова група факторів, оскільки саме від організації істотно залежить чіткість та оперативність роботи системи контролінгу. У цю групу входять: процедури документообігу на підприємстві, що впливає на інформаційне забезпечення контролінгу; використання сучасних інформаційних технологій у роботі контролінгу; організаційна структура відділу (служби) контролінгу; система взаємозв'язків із іншими підрозділами.

Щодо виробничих та маркетингових факторів, то ці дві групи насамперед впливають на розміри та складність фінансово-економічної сфери. Серед виробничих факторів обсяги виробництва, кількість стадій виробництва та асортимент продукції. Серед маркетингових – кількість постачальників, посередників та покупців, кількість та складність каналів збуту продукції.

Під час побудови системи контролінгу треба також враховувати фінансові фактори: наявність фінансових ресурсів для створення та витрати на функціонування системи контролінгу. Окрім цього, на фінансово-економічну сферу впливає кількість фінансових джерел, які необхідно контролювати.

Отже, ідентифікація та врахування впливу факторів на побудову системи контролінгу забезпечить можливість побудови ефективної системи контролю фінансово-економічної сфери, що стане запорукою успішного розвитку підприємства.

**Висновки і перспективи подальших досліджень.** У ході проведеного дослідження встановлено базові та специфічні принципи контролінгу. Визначено, що на організацію системи контролінгу впливають зовнішні та внутрішні фактори. Серед зовнішніх факторів на систему контролінгу впливають передусім нормативно-регулятивні фактори. Щодо внутрішніх факторів, то система контролінгу найбільше залежить від впливу організаційних та кадрових факторів. Інші внутрішні фактори (маркетингові, фінансові та виробничі) впливають, насамперед, на розміри та складність системи контролінгу.

Перспективами подальших досліджень є розроблення рекомендацій щодо ідентифікації та систематизації усіх факторів впливу на систему контролінгу залежно від специфіки підприємства або галузі.

1. *Юридична енциклопедія: у 5 т. – К.: Вид-во “Українська енциклопедія” імені М.П. Бажана. – 2003. – Т.5 – 733 с.* 2. *Економічна енциклопедія: [у 3 т.] / [редкол. С.В. Мочерний (відп. ред.) та ін.]. – К.: Вид. центр “Академія”, 2002. – Т.3. – 952 с.* 3. *Контролінг в управлінні торговельними мережами: теорія, методологія, практика: монографія / М. В. Тарасюк; Київ. нац. торг.-екон. ун-т. — К., 2010. — 548 с.* 4. *Гудзинський О. Д., Аксентюк М. М., Деменіна О. М. Контролінг в системі менеджменту: монографія / за заг. ред.: О. Д. Гудзинський; Ін-т підготов. кадрів держ. служби зайнятості України. – К.: ІПК ДСЗУ, 2009. – 225 с.* 5. *Гусева И. Б. Методологические основы формирования системы контроллинга на промышленных предприятиях: автореф. дис. д-ра экон. наук: 08.00.05 “Экономика и управление народным хозяйством” / И. Б. Гусева. – Нижний Новгород, 2008.* 6. *Пушкар М.С., Пушкар Р.М. Контролінг – інформаційна підсистема стратегічного менеджменту: монографія. – Тернопіль: Карт-бланш, 2004. –370 с.* 7. *Азізова К. М. Управління капіталом підприємства на засадах контролінгу: автореф. дис. ... канд. экон. наук: спец. 08.06.01 “Економіка, організація і управління підприємствами” / К.М. Азізова. – Харків, 2011. – 23 с.* 8. *Тищенко О.І. Оперативний контролінг в управлінні виробничими затратами електротехнічних підприємств: автореф. дис. на здобуття наук. ступеня канд. экон. наук: спец. 08.00.04 “Економіка та управління підприємствами (за видами економічної діяльності)” / О.І. Тищенко. – Луганськ, 2011. – 21 с.* 9. *Стефаненко М. М. Трансформація системи контролінгу в умовах розвитку технологій управління підприємством: автореф. дис. на здобуття наук ступеня канд. экон. наук: спец. 08.00.04 “Економіка та управління підприємствами (економіка сільського господарства і АПК)” / М. М. Стефаненко. – Донецьк, 2010. – 36 с.* 10. *Шульга Н.П. Інтегрована*

система контролінгу в управлінні банком: автореф. дис. на здобуття наук. ступеня канд. екон. наук: спец. 08.06.01 “Економіка, організація і управління підприємствами” / Н.П. Шульга. – Київ, 2006. – 23 с. 11. Гасило О.О. Принципи побудови системи контролінгу на підприємстві / О.О. Гасило // Торгівля і ринок України: темат. зб. наук. пр. / голов. ред. О.О. Шубін. – Вип. 31, т. 1. – Донецьк: ДонНУЕТ, 2011. – С. 212–217. 12. Максимова М. Елементи системи контролінгу банківської діяльності / М. Максимова // Економічний аналіз: зб. наук. праць. – 2011. – Вип. 9. – Частина 3. – С. 171–177. 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.

УДК 658

М.М. Красуляк

Національний університет “Львівська політехніка”

## МІСЦЕ І РОЛЬ МАСОВОЇ ІНДИВІДУАЛІЗАЦІЇ В УПРАВЛІННІ ЛОГІСТИЧНИМИ ПРОЦЕСАМИ

© Красуляк М.М., 2013

**Розглянуто процес логістичного ланцюга, висвітлено метод “нульового підходу” у стандартизації, розглянуто процес управління ланцюгом поставок, обґрунтовано етапи впровадження масової індивідуалізації у ланцюг поставок, описано використання стратегій масової індивідуалізації у ланцюгу поставок.**

**Ключові слова:** масова індивідуалізація попиту, ланцюг поставок, стандартизація.

М. Krasulyak

Lviv Polytechnic National University

## PLACE AND ROLE OF MASS INDIVIDUALIZATION IN MANAGEMENT LOGISTIC PROCESS

© Krasulyak M., 2013

**The process of the supply chain, Methods “zero waste” in the standardization process considers supply chain management, reasonable implementation stages of mass individualization in the supply chain, how to use Mass individualization strategies in the supply chain.**

**Key words:** mass individualization, supply chain standardization.

**Постановка проблеми.** Особливістю сучасної ринкової економіки є зростання позицій товарного асортименту товарів і загострення конкуренції. А це вимагає орієнтації українських підприємств на індивідуальні потреби споживачів і освоєння новітніх стратегій розвитку виробництва, які б враховували цю особливість. У межах цієї нової стратегії – масової індивідуалізації попиту – поєднуються дві вимоги до бізнесу – продуктивність і швидкість масового виробництва з урахуванням індивідуальних потреб конкретного споживача, його особливостей. За допомогою сучасних комунікаційних технологій та гнучких виробничих систем товари та послуги можуть бути адаптовані до потреб індивідуальних споживачів. Така стратегія потребує гнучкого ланцюга поставок для раціонального функціонування на промисловому ринку.