

## **КОНТРОЛІНГ ВИРОБНИЧОЇ ДІЯЛЬНОСТІ СУЧАСНИХ ПІДПРИЄМСТВ**

**Матвієнко-Біляєва Г.Л.**

Розглянуто сутність поняття «контролінг», його розвиток та становлення в сучасних умовах господарювання. Визначено, що однією з основних та визначальних функцій управління будь-якого сучасного підприємства є контролінг за його виробничо-господарською діяльністю. Контролінг розглянуто як особливу функцію управління, що синтезує, інтегрує і координує основні функції управління діяльністю підприємства з метою досягнення стратегічних і тактичних цілей в умовах невизначеності та мінливості зовнішнього середовища. Визначено, що виробнича діяльність являє собою сукупність трудових і природних процесів, спрямованих на виготовлення готової продукції, заданої якості, асортименту та в установлений термін.

Ключові слова: контролінг, виробнича діяльність, сучасне підприємство, контролінг виробничої діяльності.

## **КОНТРОЛЛИНГ ПРОИЗВОДСТВЕННОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ СОВРЕМЕННЫХ ПРЕДПРИЯТИЙ**

**Матвиенко-Беляева Г.Л.**

Рассмотрена сущность понятия «контроллинг», его развитие и становление в современных условиях хозяйствования. Определено, что одной из основных и определяющих функций управления любого современного предприятия является контроллинг с учетом его производственно-хозяйственной деятельности. Контроллинг рассмотрен как особая функция управления, которая синтезирует, интегрирует и координирует основные функции управления деятельностью предприятия с целью достижения стратегических и тактических целей в

условиях неопределенности и изменчивости внешней среды. Определено, что контроллинг производственной деятельности представляет собой совокупность трудовых и естественных процессов, направленных на изготовление готовой продукции, заданного качества, ассортимента и в установленный срок.

Ключевые слова: контроллинг, производственная деятельность, современное предприятие, контроллинг производственной деятельности.

## **CONTROLLING OF PRODUCTION ACTIVITIES OF MODERN ENTERPRISES**

**G. Matvienko-Biliaeva**

The essence of the concept "controlling", its development and formation in modern conditions of managing. It is determined that one of the basic and defining functions of management of any modern enterprise is controlling with regard to its production and economic activity. Controlling is considered as a special function of management, which synthesizes, integrates and coordinates the basic functions of the management of the enterprise to achieve strategic and tactical goals under conditions of uncertainty and changeability of the external environment. It is determined that controlling of production activities is a set of labor and natural processes to manufacture finished products, of specified quality, range and deadline.

Keywords: controlling, production activities, a modern enterprise, the controlling of production activities.

Функціонування українських підприємств в умовах трансформації економіки вимагає формування дієвої системи управління, адекватної сучасним реаліям міжнародного та вітчизняного бізнесу. Однією з основних та визначальних функцій управління будь-якого підприємства є контролінг за його виробничо-господарською діяльністю, від повноти та

достовірності якого залежить подальший розвиток та орієнтація підприємства на ринку.

Формування системи контролінгу на підприємстві передбачає аналіз теоретичних підходів щодо визначення його сутності як функції управління з аналізом особливостей становлення та розвитку [1].

Метою дослідження є контролінг виробничої діяльності сучасних підприємств.

У зарубіжній літературі зазначається, що ідеї контролінгу прийшли з практики його застосування на підприємствах американських підприємствах. З початку до ідей контролінгу відносились скептично, це пов'язано було з його неточним розумінням, а саме контролінг зачасти ототожнювався з контролем, а повноваження фахівця-контролера перебільшувались і розцінювались як загроза для інших менеджерів. З розвитком практичного досвіду впровадження ідей контролінгу стали сприймати позитивно і стали впроваджуватись в господарську діяльність не тільки американських підприємств, а і в діяльність німецьких концернів і корпорацій.

Ідеї контролінгу в Україні почали поширюватися після набуття нею статусу незалежної держави. За цих умов управління підприємствами на старій методологічній базі неможливе, а нові підходи до планування діяльності, обліку й аналізу ще не сформувалися повною мірою. Освоєння нових підходів до планування та впровадження економічного механізму ринкового типу вимагало вивчення досвіду розвинених держав, які у своєму розвитку пройшли етапи, характерні на сьогодні для української економіки. Все це обумовило необхідність впровадження надбання передових країн у галузі економічних наук, у тому числі й сучасного інструменту як контролінг. Зарубіжний досвід підтверджує, що контролінг є сучасним інструментом для обґрунтування управлінських рішень в умовах мінливого зовнішнього середовища.

Необхідність впровадження нових підходів і інструментів до управління в Україні обумовлюється кризовими ситуаціями, низьким рівнем конкурентоздатності підприємств, порушенням економічних взаємовідносин з партнерами, нерентабельністю підприємств та іншими

негативними явищами, що склалися в суспільстві. Отже, впровадження та розвиток сучасного інструменту управління “контролінг” пояснюється умовами функціонування вітчизняних підприємств в мінливому середовищі.

Як вже зазначалось, контролінг часто зводять до поняття контроль, алек помилковість такого погляду очевидна й підтверджується сутністю функцій контролю й контролінгу. Контроль орієнтований у минуле, на виявлення відхилень і проблем в діяльності підприємства. Контролінг – це сучасний інструмент управління майбутнім для забезпечення тривалого функціонування підприємства в цілому.

Науковці Малярець Л.М., Матвієнко-Біляєва Г.Л. зазначають, що контролінг слід розглядати як процес, який передбачає проведення аналізу фінансово-виробничої діяльності підприємства з метою її узгодження зі стратегічними цілями [2]. Деякі автори розглядають контролінг як функцію управління, яка має економічне спрямування з метою виявлення резервів підвищення ефективності фінансово-господарської діяльності підприємства.

Отже, контролінг це особлива функція управління, що синтезує, і координує усі загальні функції управління діяльністю підприємства з метою досягнення стратегічних цілей в умовах невизначеності та мінливості зовнішнього середовища [3].

Головною метою контролінгу є забезпечення методичної, інформаційної підтримки управлінського персоналу для досягнення запланованого рівня прибутку, рентабельності і ліквідності сучасного підприємства.

До основних цілей контролінгу слід віднести наступні [4]:

- 1) прогнозування показників виробничої діяльності;
- 2) аналіз виявлення відхилень фактичних показників від планових на основі порівнянь;
- 3) оцінка оптимальності та узгодженості зв'язків між елементами виробничої діяльності на підприємстві;
- 4) формування та обробка інформації для ухвалення управлінських рішень.

Так, Фольмут Х. Й. [5], Циглик І. І. [6] відзначають що в сучасних умовах господарювання підприємства розрізняють контролінг за сферами його діяльності, а саме:

1) контролінг маркетингової діяльності, метою якого є аналіз та оцінка маркетингової інформації, а саме дослідження ринків збуту продукції підприємства; виявлення потенційних покупців; аналіз конкурентів і виявлення їх сильних і слабких сторін; розробка ринкової стратегії підприємства;

2) контролінг виробничої діяльності передбачає оцінку матеріальних ресурсів підприємства їх збалансованості планових та фактичних показників організації виробничого процесу (фондовіддачі, фондоозброєності, продуктивності); формування умов ефективності виробничого процесу та виробничої програми; складання та надання необхідної інформації іншим підрозділам про виробничі витрати, виробничі потужності підприємства в цілому;

3) контролінг кадрової діяльності, метою якого є оцінка рівня забезпеченості підприємства трудовими ресурсами, кваліфікації та рівня освіти, а також діючої системи матеріального та нематеріального стимулювання праці; планування і контроль ефективності використання трудового персоналу за певний проміжок часу; оцінка плінності кадрів і виявлення їх наслідків; планування продуктивності праці на підприємстві;

4) контролінг інвестиційної діяльності передбачає оцінку ефективності інвестиційних вкладень (термінів окупності, прибутку від інвестування) з метою забезпечення відтворювального виробничого процесу; оптимізація інвестиційних потреб підприємства в поточному та плановому періоді; максимізація доходності інвестиційної діяльності;

5) контролінг фінансової діяльності оцінює фінансовий стан підприємства та контролює використання фінансових ресурсів для забезпечення високого рівня ліквідності підприємства; інформаційне забезпечення фінансового менеджменту; аналіз та оцінка відхилень фактичних показників підприємства від планових; коригування фінансової діяльності підприємства з урахування змін нестабільного зовнішнього середовища [7];

б) контролінг логістичної діяльності, ціль якого є оперативне та стратегічне управління логістичною діяльністю з метою її оптимізації, а саме збалансування закупівельної, виробничої, транспортної, складської діяльності підприємства.

Отже, виробнича діяльність сучасного підприємства – це певний вид його господарської діяльності, направлений на організацію та здійснення у просторі та часі процесу створення економічних благ.

Сучасне підприємство не може існувати без ефективної виробничої діяльності. Виробництво в умовах ринкової економіки може бути конкурентоздатним лише якщо воно спроможне адаптуватися до зовнішнього середовища та швидко змінювати свій асортимент (послуги). В такій ситуації традиційна організація виробничого процесу не дає необхідного ефекту, тому необхідно використовувати нові економічні інструменти управління виробничою діяльністю, а саме контролінг. Як вже зазначалось, застосування контролінгу у виробничу діяльність підприємства дозволить оптимізувати виробничий процес, а також зменшити виробничі витрати, що дозволить підвищити ефективність функціонування підприємства в цілому [8].

Ціль сучасної виробничої діяльності із застосуванням контролінгу дозволить дотримуватись таких основних правил (правил «6R»):

- 1) потрібний товар (послуга);
- 2) потрібної якості;
- 3) потрібна кількість;
- 4) в потрібний термін часу;
- 5) в потрібне місце;
- 6) конкретному споживачу.

Дотримання цих основних правил дозволить сучасному підприємству виробляти тільки ту продукцію і в тій кількості яка необхідна ринку, що в свою чергу дозволить підприємству оптимізувати витрати на зберігання готової продукції в складських приміщеннях.

Дослідження досвіду впровадження контролінгу в діяльність сучасних українських та зарубіжних підприємств виявило, що ці впровадження відрізняється один від одного як масштабами так і типом

виробництва, а також застосуванням певних логістичних систем, а саме системи «KANBAN».

Система «KANBAN» це інформаційна система, що забезпечує оперативне управління на всіх стадіях виробничого процесу і заснована на дотриманні правил руху спеціальних карток особливого виду, тобто є системою, що дозволяє контролювати та відслідковувати переміщення необхідної сировини та матеріалів для виготовлення готової продукції.

Інформація використовується на всіх напрямках виробничої діяльності підприємства. Потреба в інформації виникає вже на стадії планування основних виробничих процесів. Для цього використовують дані про основні результати діяльності підприємства в попередніх періодах і основні напрямки розвитку податкових і правових відносин в суспільстві як стримуючі або стимулюючі чинники. Ці дані дають можливість намітити основні напрями розвитку підприємства в цілому.

На етапі закупівлі використовується інформація про постачальників, що поступає ззовні, допомагає вибрати кращого постачальника.

Велике значення має інформація і при транспортуванні продукції. На основі наявних даних підприємство має можливість визначити тип і вид транспортного засобу, а також вибрати оптимальне експедиційне підприємств для перевезення готової продукції.

При організації систем складування використовують дані економічних розрахунків про розвиток складської мережі; нормативні, санітарно-гігієнічні вимоги, що висуваються до організації складських процесів. Крім того, своєчасно отримана інформація про фактичний стан запасів сприяє розрахунку оптимальної кількості запасів, а також створенню умов для забезпечення їх збереження, запобігання розкраданням і псуванню товару.

Система «KANBAN» забезпечує організацію безперервного матеріально-технічного забезпечення при відсутності запасів тобто виробничі запаси поступають невеликими партіями безпосередньо у потрібні виробничі процеси, минаючи склад, а готова продукція відразу відвантажується покупцям.

Отже, підприємство не проводить зайву закупку сировини та матеріалів, та як наслідок не має запасів на складах.

Зарубіжна статистика стверджує, що впровадження контролінгу та системи «KANBAN» дозволить сучасним підприємствам:

- 1) знизити виробничі запаси на 50%;
- 2) знизити запаси готової продукції на 90%;
- 3) знизити витрати на утримання складських приміщень до 80%;
- 4) скоротити витрати на оплату праці виробничо-промислового персоналу на 50%.

Узагальнююче вище викладене можна зазначити, що результатом впровадження контролінгу в виробничу діяльність дозволить сучасним вітчизняним підприємствам:

- 1) можливість швидко і точно забезпечити виробничу діяльність необхідними матеріалами для виготовлення конкретного замовлення;
- 2) створити збалансований інформаційний документообіг який дозволить оперативно фіксувати поточний стан виконання тих або інших замовлень;
- 3) можливість спланувати поточну виробничу діяльність та передбачити її результати, побудувати модель майбутньої виробничої програми підприємства;
- 4) забезпечити поточний контроль та аналіз результатів фінансово-виробничої діяльності підприємства;
- 5) оперативно визначати причини тих або інших явищ які призводять до дисбалансу у виробничій діяльності підприємства;
- 6) планувати фінансові показники підприємства з урахуванням мінливого зовнішнього середовища.

Отже, контролінг це сучасний і ефективний інструмент управління як виробничою діяльністю так і діяльністю підприємства в цілому який носить складний багатокomпонентний характер і пронизує всю систему управління підприємством. В процесі управління контролінг спрямований на збалансування діяльності сучасного підприємства, а однією із складових господарської діяльності підприємства є виробнича діяльність, яка охоплює весь цикл функціонування підприємства: від



забезпечення ресурсами до випуску готової продукції. Тому саме ця сфера є об'єктом постійного контролінгу для забезпечення ефективної діяльності підприємства.

Викладений матеріал є основою для ефективного контролінгу виробничої діяльності сучасних підприємств, проте, впровадження певних логістичних систем є недостатньо проаналізованим та потребує подальших досліджень.

### **Література:**

1. Малярец Л. М. Статистический анализ видов логистической деятельности в их контроллинге на предприятии / Л. М. Малярец, Г. Л. Матвиенко-Беляева // Бизнес–Информ. – 2009. – № 1. – С. 85–93.

2. Бондаренко А. В. Построение оценки эффективности деятельности предприятия на основе системы сбалансированных показателей, ориентированной на стоимость компании / А. В. Бондаренко // Нефть, газ и бизнес. – 2006. – № 11. – С. 45–58.

3. Матвієнко-Біляєва Г.Л. Методичні рекомендації проведення контролінгу логістичної діяльності на машинобудівних підприємствах // Научный информационный журнал “Бизнес Информ” – 2015. – № 8. – с. 112–115.

4. Валуев Б. Контроллинг: некоторые спорные положения концепции / Б. Валуев // Економіст. – 2009. – № 7. – С. 56–60.

5. Фольмут Х. Й. Инструменты контроллинга от А до Я / Х. Й. Фольмут. – М. : Финансы и статистика, 2003 – 287 с.

6. Циглик І. І. Стратегія і контролінг в системі внутрішнього економічного механізму підприємства / І. І. Циглик // Економіка, фінанси і право. – 2004. – № 11. – С. 11–14.

7. Вістяка Т. Фінансовий контролінг в системі управління підприємством / Т. Вістяка // Вісник. – 2005. – № 1. – С. 68–70.

8. Полтініна О.П. Концептуальні основи використання контролінгу в управлінні фінансовою безпекою підприємства / О.П. Полтініна // Актуальні проблеми економіки. - 2011. - № 7. - С. 139-146.

## References:

1. Maliarets L. M. Statystycheskyi analiz vydiv lohystycheskoi deiatelnosti v ykh kontrolynhe na predpriatyy / L. M. Maliarets, H. L. Matvyenko-Beliaeva // Byznes–Ynform. – 2009. – # 1. – S. 85–93.
2. Bondarenko A. V. Postroenye otsenky efektyvnosti deiatelnosti predpriatyia na osnove systemy sbalansyrovannykh pokazatelei, oryentirovannoi na stoykost kompanyy / A. V. Bondarenko // Neft, haz y byznes. – 2006. – # 11. – S. 45–58.
3. Matviienko-Biliaieva H.L. Metodychni rekomendatsii provedennia kontrolinhu lohistychnoi diialnosti na mashynobudivnykh pidpriemstvakh // Nauchni ynformatsyonnyi zhurnal “Byznes Ynform” – 2015. – # 8. – s. 112–115.
4. Valuev B. Kontrolynh: nekotorye spornye polozheniya kontsepsy / B. Valuev // Ekonomist. – 2009. – # 7. – S. 56–60.
5. Folmut Kh. Y. Ynstrumenty kontrolynha ot A do Ya / Kh. Y. Folmut. – M. : Fynansy y statystyka, 2003 – 287 s.
6. Tsyhlyk I. I. Stratehiiia i kontrolinh v systemi vnutrishnoho ekonomichnoho mekhanizmu pidpriemstva / I. I. Tsyhlyk // Ekonomika, finansy i pravo. – 2004. – # 11. – S. 11–14.
7. Vistiaka T. Finansovy kontrolinh v systemi upravlinnia pidpriemstvom / T. Vistiaka // Visnyk. – 2005. – # 1. – S. 68–70.
8. Poltinina O.P. Konceptual'ni osnovy vykorystannja kontrolinhu v upravlinni finansovoju bezpekoju pidpriemstva / O.P. Poltinina // Aktual'ni problemy ekonomiky. - 2011. - # 7. - S. 139-146.