

## ВИКОРИСТАННЯ МЕТОДІВ КОНТРОЛІНГУ СУБ'ЄКТАМИ ПІДПРИЄМНИЦЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ

*Дар'я Бутенко*

Харківський національний економічний університет імені С.

Кузнеця [butenko.hneu@gmail.com](mailto:butenko.hneu@gmail.com)

(Україна)

### TO USE THE METHODS OF CONTROLLING A BUSINESS ENTITIES

*Daria Butenko*

Simon Kuznets Kharkiv National University of Economics

[butenko.hneu@gmail.com](mailto:butenko.hneu@gmail.com) (Ukraine)

Актуальність. Запорукою сталого розвитку суб'єктів підприємницької діяльності є прийняття управлінських рішень, які забезпечать максимізацію прибутку. Такі рішення повинні ґрунтуватися на точній та всебічній інформації, сприяти оптимізації(скороченню) витрат. Вирішенню та дослідженню цих завдань займається контролінг, теоретичних аспектів, контролінг, як наука, практичних – як процес або система забезпечення прийняття управлінських рішень. Саме цим обумовлена актуальність обраної теми дослідження.

Постановка проблеми. Метою нашого дослідження є аналіз використання існуючих методів контролінгу суб'єктами підприємницької діяльності.

Результати дослідження. Проблемою впровадження процесу контролінгу в підприємницьку діяльність займалися вітчизняні та зарубіжні вчені, а саме: Давидович І.Є., Ман Р. і Майер Е., Замятіна Н.В., Харрінгтон Х. Дж. та ін.

Причиною виникнення та розвитку контролінгу можна вважати мінливість зовнішнього середовища, системи управління стають більш складними, цінність інформації зростає.

Розглянемо деякі точки зору, щодо сутності поняття «контролінг», які містяться в наукових роботах вчених-економістів.

Так, Давидович І.Є. вважає, що контролінг це спеціально сконструйована система на основі інтеграції методів планування, обліку, аналізу, нормування, контролю та управління, яка забезпечує отримання, опрацювання та узагальнення інформації про діяльність підприємства. [3]

Ман Р. і Майер Е. бачать контролінг як процес управління майбутнім для забезпечення тривалого функціонування підприємств та його структурних одиниць.

Більш повне визначення надає Замятіна Н.В., яка розглядає контролінг, як підсистема системи управління підприємством загалом або окремою його

ланкою чи процесом, за допомогою якої планується, координується, узгоджується та контролюється діяльність усіх функціональних управлінських одиниць, а також здійснюється інформаційне забезпечення прийняття управлінських рішень, основною метою якої є використання усіх наявних ресурсів на підприємстві для забезпечення довгострокового функціонування і розвитку підприємства. [5]

Проте, жодне з приведених визначень не є повним, бо не розкриває головної мети контролінгу, а саме оптимізації витрат в процесі підприємницької діяльності.

Завдання контролінгу полягає у постійному моніторингу змін зовнішнього середовища та формуванні конкретних цілей для досягнення кінцевої мети діяльності підприємства. [5].

Слід відзначити, що контролінг базується на :

- системі нормування витрат;

- визначенні залежності між обсягами реалізованої продукції, витратами та прибутком; кількості витраченого часу на виробництво продукції, експлуатацію машин тощо.

Тому ствердження, про те, що головною метою є не тільки забезпечення прийняття управлінських рішень, а й оптимізація витрат в процесі підприємницької діяльності можна вважати вірним.

Реалізацію головних цілей контролінгу забезпечують його функції. До яких належать: функція обліку, планування, функція контролю і регулювання, функція інформаційно-аналітичного забезпечення.

Функція обліку передбачає збір та аналіз інформації про результати поточної діяльності, проведення внутрішнього обліку діяльності організації та її підрозділів. [1]

Функція планування забезпечує інформаційну підтримку при розробці планів, формує і вдосконалює загальну систему планування в організації. [1]

Функція контролю і регулювання включає в себе порівняння планових і фактичних обсягів виконання робіт, аналіз відхилень, визначення їх причин та розробку пропозицій щодо їх ліквідації або стимулювання. [1]

Функція інформаційно-аналітичного забезпечення передбачає розробку інформаційної системи контролінгу, збір і систематизацію найбільш вагомих даних, необхідних для прийняття рішень.

[1]

Основними методами контролінгу є бенчмаркінг, вартісний аналіз, портфельний аналіз, АВС-аналіз, аналіз сильних і слабких місць на підприємстві. Розглянемо їх зміст більш детально.

Вперше бенчмаркінг, як метод контролінгу, було застосовано у 1979 р. американською компанією «Ксерокс» у проекті «Бенчмаркінг конкурентоспроможності» для аналізу витрат і якості власних товарів порівняно з японськими. Реалізація цього проекту принесла успіх і викликала зацікавленість у таких ком-паній, як HP, GM, Dupon, Motorola та ін. [8].

У Японії бенчмаркінг за змістом співставляється з терміном «dantotsu», що означає прагнення до кращого, досягнення ідеалу. У західному підприємстві він отримав широке розповсюдження і застосовується великою кількістю компаній з метою досягнення переваг над іншими через пошук і адаптацію методів, що призводять до найвищих досягнень. [4].

У класичному визначенні бенчмаркінг трактується як спосіб оцінки стратегій і цілей роботи організації порівняно з першокласними підприємницькими організаціями для визначення свого місця на конкретному ринку [7].

Саме з цього трактування випливає мета проведення бенчмаркінгу – це порівнянні суб'єкту підприємницької діяльності з еталоном або лідером певної галузі. Такий аналіз надає можливість виявити існуючі відмінності та причини їх виникнення.

Об'єктами бенчмаркінгу є методи, процеси, технології, якісні параметри продукції, показники фінансово-господарської діяльності суб'єктів підприємницької діяльності. Найчастіше обирають декілька об'єктів бенчмаркінгу, іншими словами оцінку(порівняння) проводять за декількома критеріями. Таким чином, у разі бенчмаркінгу за порівняльні аналоги можна брати підприємства-конкуренти, підприємства, які є найкращими у відповідній галузі, суб'єкти господарської діяльності інших галузей, структурні підрозділи досліджуваного чи інших підприємств.

В практиці існує декілька видів бенчмаркінгу: внутрішній, зовнішній, функціональний, конкурентний, галузевий, загальний, асоціативний, глобальний. [7; 4]. Розглянемо детальніше найпоширеніші з них.

Внутрішній бенчмаркінг представляє собою аналіз та порівняння показників діяльності різних підрозділів одного й того самого підприємства.

Зовнішній бенчмаркінг представляє собою аналіз та порівняння показників діяльності одного підприємства з іншим або іншими.

Функціональний бенчмаркінг представляє собою аналіз окремих процесів, функцій, методів та технологій порівняно з іншими підприємствами.

Конкурентний бенчмаркінг дозволяє оцінити рівень ефективності діяльності підприємства у порівнянні з його прямими конкурентами, виявити їхні сильні та слабкі сторони для розроблення власної стратегії успішного ринкового позиціонування.

Галузевий бенчмаркінг базується на порівнянні підприємств, що належать до однієї галузі, але не вважаються прямими конкурентами.

Існує три стадії бенчмаркінгу [7; 4]:

Підготовча – здійснюють вибір об'єкту та порівняльних аналогів; визначають оцінні показники (наприклад, собівартість, затрати часу, частка браку); збирають необхідну для аналізу інформацію.

Аналіз – виявляються недоліки (слабкі місця) в об'єктах бенчмаркінгу та ідентифікуються причини їх виникнення.

Впровадження – реалізації результатів аналізу в практичній діяльності підприємства.

Вартісний аналіз – це метод контролінгу, який призначений оцінити продукцію на предмет співвідношення його ціни та корисності. Даний метод має на меті зменшення собівартості продукції, за умовою збереження його цінності для споживачів. Може використовуватися у двох випадках, перший – зниження витрат на продукцію за рахунок якості (якщо споживачі нехтують рівнем якості), друге – підвищення якості (якщо споживачі готові до збільшення цін).

Інший метод контролінгу – це портфельний аналіз, який традиційно використовують при оптимізації портфеля цінних паперів інвестора. При здійсненні портфельного аналізу використовують дві широко відомі в теорії та практиці портфельні матриці: матриця Бостонської консультативної групи та матриця Мак-Кінсі.

Матриця Бостонської консультативної групи (БКГ) дозволяє визначити стратегічну позицію підприємства по кожному з напрямків діяльності. [6]

Матриця Мак-Кінсі являє собою продовження та узагальнення матриці БКГ, але на відміну від неї замість темпів росту ринку використовується комплексний показник привабливості ринку, а замість відносної частки ринку – комплексний показник конкурентоспроможності підприємства. [6]

ABC-аналіз – це метод контролінгу, використовується при відборі найцінніших для підприємства постачальників і клієнтів, найважливіших видів сировини і матеріалів, найвагоміших елементів витрат, найрентабельнішої продукції, найефективніших напрямів капіталовкладень.

Згідно з методом ABC, всі товари поділяються на три групи у відповідності з їх значущістю. Товари групи А є найбільш цінними (наприклад, попит на них стрімко зростає), а групи С є най- менш цінними (наприклад, попит на них стрімко знижується). Отже, така класифікація дозволить обрати відповідну стратегію поведінки суб'єкта підприємницької діяльності.

Також в контролінгу використовують SWOT-аналіз, який дає можливість встановити зв'язок між сильними та слабкими сторонами, які притаманні організації, а поєднання негативних і позитивних факторів, що впливають на діяльність компанії як ззовні, так і зсередини, допомагає правильно оцінити можливості, які відкриваються перед компанією в майбутньому [2]. Даний вид аналізу може здійснюватися стосовно всього підприємства, його структурних підрозділів, а також у розрізі окремих видів продукції.

Висновки. Отже, аналіз існуючих методів контролінгу показав, що їх використання надасть можливість суб'єктам підприємницької діяльності знизити витрати, підвищити обсяги реалізації продукції, обрати оптимальну стратегію розвитку та, як наслідок, збільшить конкурентоспроможність і прибутковість діяльності.

### *Список використаних джерел*

1. Брітченко І.Г., Князевич А.О. Контролінг : навч. посіб. / І. Г. Брітченко, А. О. Князевич. – Рівне : Волинські обереги, 2015. – 280 с.

2. Воронко О. С. Особливості SWOT-аналізу в управлінні підприємством / О. С. Воронко // Матеріали Міжнародної науко- во-практичної конференції «Розвиток соціально-економічних систем в геоeкономічному просторі: теорія, методологія, організація обліку та оподаткування» 11-12 травня 2017 р. – 2017. – С.57-58

3. Давидович І.Є. Контролінг : [навч. посібник] / І.Є. Давидович. – К. : Центр учбової літератури, 2008. – 552 с.

4. Дубодєлова А.В. Класифікація видів і сфери застосування бенчмаркінгу в системі менеджменту підприємства / А.В. Дубодєлова, О.В. Юринець, А. В. Катаєв // Маркетинг і менеджмент інновацій, 2010. - № 1. С. 102-106

5. Замятіна Н.В. Місце контролінгу в системі управління сучасним підприємством / Н.В. Замятіна // Економіка і суспільство. – 2016. - № 7. С.

6. Мельник Т.М. Можливості використання методів портфельного аналізу в діяльності вітчизняних підприємств [електронний ресурс] / Т.М. Мельник. – Режим доступу:

[https://essuir.sumdu.edu.ua/bitstream/123456789/54374/5/Melnyk\\_portfolio\\_analysis.pdf](https://essuir.sumdu.edu.ua/bitstream/123456789/54374/5/Melnyk_portfolio_analysis.pdf)

7. Навольська Н.В. Бенчмаркінг як інструмент підвищення ефективності діяльності підприємств / Н.В. Навольська // Причорноморські економічні студії. – 2016. - №6. – С79-82

8. Харрінгтон Х. Дж. Бенчмаркінг в лучшем виде: 20 шагов к успеху / Х. Дж. Харрінгтон, Дж. С. Харрінгтон ; пер. с англ. – Спб.

: Питер, 2004. – 176 с.