



**І. О. Григораш,**  
аспірант ДВНЗ «Київський національний  
економічний університет імені Вадима Гетьмана»

## МЕТОДИКА ОЦІНКИ ДОЦІЛЬНОСТІ ВПРОВАДЖЕННЯ СИСТЕМИ КОНТРОЛІНГУ НА ПІДПРИЄМСТВІ

*У статті запропоновано та обґрунтовано методику доцільності впровадження на підприємстві системи контролінгу. Наведено алгоритм визначення фактичного рівня використання елементів контролінгу, оцінки ефективності діяльності підприємства на основі АСФ аналізу і побудови трьохсекторної матриці.*

**Ключові слова:** методика оцінки, складові комплексу контролінгу, АСФ аналіз, матриця визначення доцільності впровадження комплексу контролінгу.

**И. А. Григораш**  
МЕТОДИКА ОЦЕНКИ ЦЕЛЕСООБРАЗНОСТИ  
ВНЕДРЕНИЯ СИСТЕМЫ КОНТРОЛЛИНГА  
НА ПРЕДПРИЯТИИ

*В статье предложено и обосновано методику оценки целесообразности внедрения предприятием системы контроллинга. Приведен алгоритм определения фактического уровня использования элементов контроллинга, оценки эффективности деятельности предприятия с использованием методики АСФ анализа и построения трехсекторной матрицы.*

**Ключевые слова:** методика оценки, составляющие комплекса контроллинга, АСФ анализ, матрица определения целесообразности внедрения комплекса контроллинга.

**I. A. Grygorash**  
EVALUATION METHODOLOGY OF ENTERPRISE'S  
POTENTIAL TO IMPLEMENT CONTROLLING CONCEPT

*The methodology of enterprise's potential to implement controlling concept is considered and proved. The algorithm of determination the virtual level of controlling elements disposal, efficiency evaluation of enterprise's activity using data envelopment analysis and construction of three segments matrix are provided.*

**Key words:** evaluation methodology, elements of controlling complex, Data envelopment analysis, matrix of controlling implementation potential.

**Постановка проблеми.** Сучасні умови функціонування господарюючих суб'єктів вимагають постійного моніторингу процесів зовнішнього середовища і відповідно використання прогресивних технологій управління з метою підвищення ефективності діяльності та досягнення поставлених цілей. Рівень оперативності й надійності систем обліку і контролю при цьому повинен бути настільки високим, що об'єктивною є необхідність створення єдиного інформаційного забезпечення цих функцій управління та їх інтеграції в одну систему. Вирішення окреслених завдань можливе лише за умови використання сучасних концепцій, а також інструментів менеджменту. Одним із найважливіших напрямів у розвитку теорії та практики управління і вдосконалення організації планування, обліку, контролю та аналізу фінансово-господарської діяльності підприємства є концепція контролінгу, впровадження якої сприяє оптимізації управлінської діяльності. Як філософія і спосіб мислення контролінг інтегрує зусилля менеджера та керівників функціональних підрозділів при їх командній роботі, кінцевою метою якої є досягнення поставлених цілей підприємства.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Теоретичні та методологічні аспекти реалізації контролінгу в системі бізнес-управління досліджують такі вітчизняні та зарубіжні вчені, як: П. Гудзь, О. А. Дєдов, А. М. Кармінський, С. А. Слепцов, Л. А. Сухарева, Е. А. Ананькіна, С. В. Данилочкин та ін. Водночас багато аспектів прикладного впровадження та доцільності використання механізмів контролінгу на українських підприємствах залишаються недостатньо дослідженими.

**Метою статті** є розробка та обґрунтування методичних аспектів оцінки доцільності впровадження системи контролінгу на промисловому підприємстві.

**Основні результати дослідження.** Можна стверджувати, що на будь-якому підприємстві, де існує система управління з елементами, спрямованими на досягнення поставлених цілей, тією чи іншою мірою реалізується концепція контролінгу. Оскільки сьогодні відсутній однозначний підхід до трактування сутності контролінгу, його функцій та місця в системі управління підприємством, вважаємо за доцільне представити визначення цього поняття. Отже, контролінг – це ефективна технологія управління фінансово-господарською діяльністю підприємства, що інтегрує, координує і спрямовує діяльність усіх підрозділів на досягнення короткострокових та довгострокових цілей шляхом постійного моніторингу цільових показників і розроблення ефективних управлінських рішень, направлених на мінімізацію відхилень фактичних значень показників від запланованих.

Запропонована методика оцінки потенціалу промислового підприємства щодо можливості впровадження комплексу контролінгу містить: оцінку фактичного рівня використання елементів контролінгу на підприємстві, визначення ефективності діяльності підприємства на основі АСФ аналізу, побудову трьохсекторної матриці та визначення на її основі групи (низький потенціал, середній, високий), до якої потрапляє підприємство.

Оцінка ступеня впровадження і використання системи контролінгу на підприємстві передбачає дослідження та аналіз окремих її складових і дозволяє виявити слабкі місця системи управління. На нашу думку, найоб'єктивніше рівень розвиненості системи контролінгу можна оцінити, порівнявши обсяг елементів цієї системи, що фактично використовуються на підприємстві, із сукупністю елементів еталонної структурно-функціональної моделі комплексу контролінгу, представленої на рис. 1.

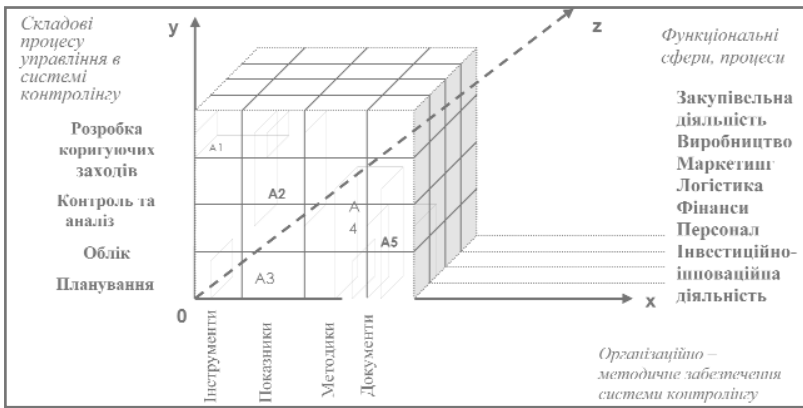


Рис 1. Структурно-функціональна модель контролінгу  
Джерело: [2]

Представлена модель складається із трьох векторів, що охоплюють:

- 1) функціональні сфери і процеси управління (oz): виробництво, збут, управління персоналом, управління фінансами та інше;
- 2) етапи процесу управління в системі контролінгу (oy): планування, облік, контроль та аналіз, розробка коригуючих заходів;
- 3) організаційно-методичне забезпечення системи контролінгу (ox): інструменти, показники, документи, методики.

У запропонованій моделі під функціональними сферами та процесами слід розуміти підсистеми управління виробничого підприємства, що охоплюють актуальні напрями його діяльності. Їх перелік може відрізнитися від зазначеного на рис. 1 залежно від специфіки діяльності підприємства.

Складові процесу управління в концепції контролінгу відрізняються від фаз класичного циклу управління наявністю складової «розробка коригуючих заходів», що передбачає підготовку рекомендацій вищому керівництву стосовно прийняття управлінських рішень на основі аналізу та оцінки показників за всіма підсистемами і функціональними процесами. При цьому можливе різне масштабування залежно від рівня управління, деталізації процесів та процедур. Наприклад, складові процесу управління можна визначати в межах заводу, виробництва, цеху, ділянки, бригади й т. ін. [2].

Підтримка процесу управління в межах концепції контролінгу передбачає високий рівень документування процедур і рішень за всіма напрямками діяльності та в рамках кожної із фаз управлінського циклу.

Впроваджуючи на підприємстві систему контролінгу, необхідно забезпечити належну інформаційну базу, що в сучасних умовах функціонування практично неможливо без використання інформаційних технологій та автоматизованих систем управління, зокрема ERP-систем.

Загальна структура комплексу контролінгу промислового підприємства описана за допомогою трьохмірної математичної матриці, де:

- індекс y визначає структурний номер складових процесу управління в системі контролінгу та може набувати значення від 1 до 4:  
y = 1 (організація планування);  
y = 2 (організація обліку);  
y = 3 (організація системи контролю та аналізу);  
y = 4 (підготовка рекомендацій щодо можливих коригуючих заходів у разі виявлення відхилень);
- індекс x відображає структурні елементи системи організаційно-методичного забезпечення контролінгу:  
x = 1 (комплекс інструментів управління);  
x = 2 (комплекс показників управління);  
x = 3 (комплекс управлінських документів);  
x = 4 (комплекс засобів автоматизації процесів управління);

- індекс z визначає сукупність функціональних напрямів і процесів управління:  
z = 1 (закупівельна діяльність);  
z = 2 (виробнича діяльність);  
z = 3 (маркетинг);  
z = 4 (логістика);  
z = 5 (фінансова діяльність);  
z = 6 (управління персоналом);  
z = 7 (інвестиційно-інноваційна діяльність).

Індекс заповнення матриці Q розраховується за формулою:

$$Q = \frac{\sum_x^4 \sum_y^4 \sum_z^7 A_{xyz}}{112}, \quad (1)$$

де  $A_{xyz}$  може набувати значення 0, 0,5 або 1.

0 – цей елемент системи контролінгу не використовується на підприємстві;

0,5 – елемент використовується, але потребує вдосконалення; 1 – елемент використовується, вдосконалення не потребує.

Показник Q вимірюється у відсотках, відповідно значення 100% характеризує еталонну модель контролінгу промислового підприємства.

На наступному етапі необхідно визначити ефективність діяльності підприємства. З цією метою, на нашу думку, найдоцільніше застосувати методологію Аналізу Середовища Функціонування (АСФ), або в англійському варіанті – *Data Envelopment Analysis (DEA)*.

АСФ – це методологія, що ґрунтується на застосуванні методів лінійного програмування для створення непараметричної частково-лінійної поверхні (або границі) на основі заданих даних. Вона дозволяє здійснювати порівняльну оцінку ефективності функціонування досліджуваного об'єкта з урахуванням великої кількості ресурсів (входів) і отриманих результатів (виходів). Згідно із цією методологією, оцінка та аналіз ефективності функціонування досліджуваного об'єкта базується на представленні його у вигляді «чорного ящика», що має вхідні (ресурси) і вихідні (результати) параметри, а також функцію, що їх пов'язує. При цьому немає необхідності в побудові аналітичної форми цієї функції. Суть дослідження полягає в побудові так званої «ефективної границі». З метою отримання коректної границі, а також змістовних оцінок розглядається сукупність подібних об'єктів, у нашому випадку – підприємств однієї галузі.

Математично цей підхід визначається як сукупність великої кількості завдань на оптимізацію, в результаті вирішення яких буде побудована границя ефективності, що визначається діяльністю найефективніших об'єктів з обраної сукупності. Така границя приймається за 100% ефективності, і всі подальші міркування побудовані на аналізі відхилень діяльності окремих об'єктів від цієї границі. На відміну від традиційного статистичного підходу до оцінювання ефективності, за якого здійснюється порівняння кожного елемента з певним «середнім» показником, в АСФ передбачається порівняння кожного елемента тільки зі співвідносними для нього аналогами. Окрім того, особливості методології АСФ дозволяють відмовитися від застосування будь-яких вагових коефіцієнтів та стандартів при проведенні оцінки й тим самим підвищити її об'єктивність.

На рис. 2 представлено спрощену модель діяльності виробничого підприємства, яку було взято за основу при проведенні АСФ. Основними складовими моделі є: вхідні параметри (ресурси), виробництво і реалізація продукції (процес трансформації вхідних ресурсів у вихідні), вихідні параметри (результат діяльності) та система управління (складова, що забезпечує керування впливом і координацію всіх елементів системи).

На рис. 3 представлено результати проведеного АСФ аналізу з використанням спеціального програмного забезпечення DEAs [8].

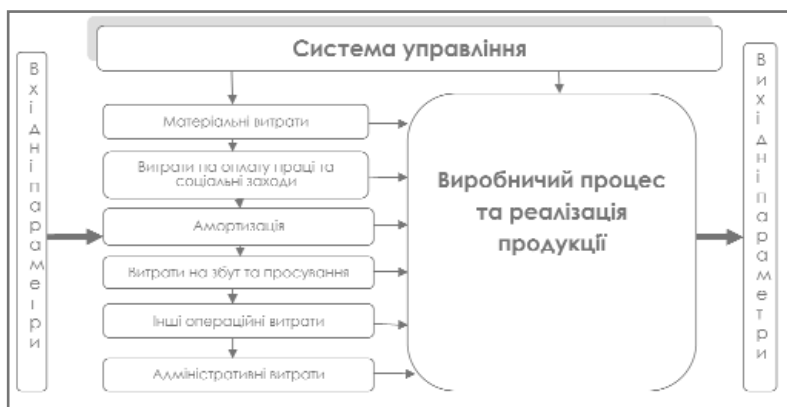


Рис 2. Спрощена модель діяльності виробничого підприємства  
Джерело: Складено автором

Efficiency	Graph	✓	
Київський вітамінний завод	100,0 %	100%	✓
Інтерхім	71.1 %	71%	
Київмедпрепарат	100,0 %	100%	✓
Лубнифарм	32.1 %	32%	
Луганський хіміко-фармацевтичний завод	25.5 %	25%	
Хімфармзавод "Червона зірка"	29.1 %	29%	
Галичфарм	100,0 %	100%	✓
Фармак	100,0 %	100%	✓
Фармацевтична фірма "Дарниця"	61.1 %	61%	
Борщагівський хіміко-фармацевтичний завод	63.7 %	64%	
Біофарма	37.2 %	37%	
Фармацевтична компанія "Здоров'я"	37.6 %	38%	

Рис 3. Результати оцінки ефективності фармацевтичних підприємств за методологією АСФ  
Джерело: Складено автором

Заключний етап запропонованої методики передбачає побудову трьохсекторної матриці, визначення місця підприємства в якій здійснюється на основі співставлення рівня розвиненості комплексу контролінгу та ефективності його діяльності (рис. 4).

Показник	Рівень розвиненості комплексу контролінгу			
	0-25%	25-50%	50-75%	75-100%
Рівень ефективності	0-35%	Зона "низького потенціалу"		
	35-75%	Зона "середнього потенціалу"		
	75-100%	Зона "високого потенціалу"		

Рис 4. Матриця визначення доцільності впровадження системи контролінгу на промисловому підприємстві  
Джерело: Складено автором

У матриці виокремлено три зони: зона «низького потенціалу», зона «середнього потенціалу», зона «високого потенціалу».

- **Зона «низького потенціалу».** Підприємства з низьким рівнем розвиненості комплексу контролінгу та низькою ефективністю діяльності. На підприємствах цієї групи впровадження концепції контролінгу в повному обсязі неможливе, оскільки підприємства потребують значної реорганізації, проте не можуть профінансувати такий проект.
- **Зона «середнього потенціалу».** Підприємства з середнім рівнем розвиненості комплексу контролінгу та показником ефективності в межах від 35 до 75% або з низьким рівнем розвиненості комплексу, проте високою ефективністю. Зазначена група підприємств характеризується високими фінансовими показниками

та активним використанням елементів контролінгу. Впровадження концепції контролінгу в повному обсязі доцільне і можливе, проте, враховуючи обмеженість ресурсів, реалізацію проекту рекомендується здійснювати без залучення консалтингових компаній – власними силами або за допомогою експертів.

- **Зона «високого потенціалу».** Підприємства з високою ефективністю та рівнем розвиненості комплексу контролінгу понад 75%. Такі підприємства є лідерами галузі, динамічно розвиваються і демонструють стабільне зростання основних фінансових показників. На підприємствах цієї групи широко використовуються елементи системи контролінгу та основні принципи концепції, проте не сформовані взаємозв'язки між ними, що свідчить про відсутність повноцінної системи контролінгу і знижує ефективність управлінських рішень. На підприємствах доцільно провести повну автоматизацію процесу управління та впровадити організаційно-методичний комплекс контролінгу, що підвищить їх керованість, забезпечить прозорість і якість управління. Реалізація проекту практично неможлива без допомоги провідних консалтингових компаній та партнерів у сфері впровадження автоматизованих систем управління, що забезпечать оптимальне співвідношення «витрати – ефективність», інтеграцію програмного забезпечення в діяльність підприємства та проведуть навчання персоналу.

Із використанням запропонованої методики обґрунтовано доцільність/недоцільність упровадження комплексу контролінгу на дев'яти вітчизняних фармацевтичних підприємствах.

У табл. представлено результати оцінки рівня розвитку комплексу контролінгу всіх досліджуваних підприємств.

На основі результатів АСФ аналізу та рівня розвиненості комплексу контролінгу визначено місце кожного підприємства в запропонованій матриці (рис. 5).

Отримані результати дозволяють розподілити проаналізовані підприємства на три групи:

- підприємства, на яких упровадження системи контролінгу в повному обсязі сьогодні неможливе: Луганський хіміко-фармацевтичний завод, Хімфармзавод «Червона зірка»;
- підприємства, для яких оптимальним варіантом є впровадження концепції контролінгу власними силами або із залученням експертів: ВАТ «Лубнифарм», ВАТ «Інтерхім», ВАТ «Біофарма»;

- підприємства, на яких упровадження системи контролінгу доцільно здійснювати із залученням провідних консалтингових компаній та відповідних фахівців сектору інформаційних технологій: «Фармак», Борщагівський хіміко-фармацевтичний завод, Київський вітамінний завод, Фармацевтична фірма «Дарниця».

**Висновки.** Контролінг є однією із найперспективніших концепцій ефективного управління підприємством в умовах нестабільного зовнішнього середовища, що пояснює зростання інтересу до нього з боку керівників провідних компаній.

Запропонована методика оцінки доцільності впровадження системи контролінгу дозволяє оцінити фактичний рівень використання на підприємстві окремих елементів комплексу, визначити ефективність діяльності підпри-

Таблиця

**Рівень розвиненості комплексу контролінгу підприємств фармацевтичної галузі**

Підприємство	Загальна кількість балів	Рівень розвиненості комплексу контролінгу, %
ВАТ "Фармак"	96	79.3
НВЦ "Борщагівський хіміко-фармацевтичний завод"	89.5	74
ВАТ "Інтерхім"	87	71.9
Фармацевтична фірма "Дарниця"	81.5	67.5
"Київський вітамінний завод"	78	64.5
ВАТ "БІОФАРМА"	64.5	53.2
"Луганський хіміко-фармацевтичний завод"	56	46.4
Хімфармзавод "Червона Зірка"	54.5	45
"Лубнифарм"	52	43

Джерело: Розроблено автором

Показник	Рівень розвиненості комплексу контролінгу			
	0-25%	25-50%	50-75%	75-100%
Рівень ефективності	0-35%	* Луганський хіміко-фармацевтичний завод *Хімфармзавод "Червона зірка"		
	35-75%	*ВАТ "Лубнифарм"	*ВАТ "Інтерхім" *ВАТ "Біофарма"	*Борщагівський хіміко-фармацевтичний завод
	75-100%		*Київський вітамінний завод Фармацевтична фірма "Дарниця"	*Фармак

Рис 5. Матриця визначення доцільності впровадження системи контролінгу на вітчизняних фармацевтичних підприємствах

Джерело: Розроблено автором

ємства на основі використання програмного забезпечення *DEAos*, а також встановити, чи є впровадження концепції контролінгу доцільним. Така методика є доволі простою в застосуванні та передбачає використання математичних методів, що забезпечують високу достовірність результатів.

**Література**

1. Гудзь П. Інститут контролінгу в системі управління / П. Гудзь, Г. Мізерна // Підприємництво, господарство і право. – 2006. – № 9. – С. 154-156.
2. Дедов О. А. Методология контроллинга и практика управления крупным промышленным предприятием : учебное пособие. / О. А. Дедов. – М. : Альпина Бизнес Букс, 2008. – 248 с.
3. Карминский А. М. Контроллинг в бизнесе. Методологические и практические основы построения контроллинга в организациях / А. М. Карминский, Н. И. Оленев, А. Г. Примаков, С. Г. Фалько. – М.: Финансы и статистика, 2003. – 256 с.
4. Контроллинг как инструмент управления предприятием / [Е. А. Ананькина, С. В. Данилочкин, Н. Г. Данилочкина и др.]; под ред. Н. Г. Данилочкиной. – М. : Аудит, ЮНИТИ, 1999. – 297 с.
5. Концепция контроллинга: Управленческий учет. Система отчетности. Бюджетирование / Horvath&Partners ; пер. с нем. – 3-е изд. – М. : Альпина Бизнес Букс, 2008. – 269 с.
6. Слепцов С. А. Создание управленческой информационной системы / С. А. Слепцов // Корпоративные системы. – 2003. – № 5 – С. 12-18.
7. Сухарева Л. А. Контроллинг – основа управления бизнесом / Л. А. Сухарева, С. Н. Петренко. – К. : Эльга, Ника-Центр, 2002. – 208 с.
8. www.deaos.com

Стаття надійшла до редакції 1 липня 2011 року

УДК: 351.82

**О. О. Харіна,**  
аспірант кафедри екологічного менеджменту та підприємництва  
Київського національного університету імені Тараса Шевченка

**СУТНІСТЬ ПОНЯТТЯ  
«ЕКОЛОГІЧНЕ РЕГУЛЮВАННЯ»**

*У статті досліджено різні підходи зарубіжних та вітчизняних науковців до визначення поняття «екологічне регулювання». Вивчено взаємозв'язок понять «державне регулювання» і «державне управління». Визначено сутність поняття «екологічне регулювання». Надано авторське трактування поняття екологічного регулювання діяльності підприємства.*

**Ключові слова:** екологічне регулювання, державне регулювання, екологічний менеджмент, забруднення довкілля.

**Е. О. Харина**  
СУЩНОСТЬ ПОНЯТИЯ  
«ЭКОЛОГИЧЕСКОЕ РЕГУЛИРОВАНИЕ»

*В данной статье исследованы различные подходы зарубежных и отечественных ученых к определению понятия «экологическое регулирование». Изучена взаимосвязь понятий «государственное регулирование» и «государственное управление». Определена сущность понятия «экологическое регулирование». Представлена авторская трактовка понятия экологического регулирования деятельности предприятия.*

**Ключевые слова:** экологическое регулирование, государственное регулирование, экологический менеджмент, загрязнение окружающей среды.

**O. O. Kharina**  
THE ESSENCE OF THE  
«ECOLOGICAL REGULATION» CONCEPT

*This article examines different approaches to the definition of «ecological regulation» foreign and native scientists. Studying of correlation of concepts «government regulation», public administration and defines the essence of the concept of «ecological regulation». The interpretation concept of ecological regulation of business was provided.*

**Key words:** ecological regulation, government regulation, environmental management, pollution.



**Постановка проблеми.** Наприкінці ХХ століття надзвичайно загострилася світова екологічна криза. Стрімке погіршення якості природного середовища та виснаження природних ресурсів зробили актуальним розроблення напрямів подальшого розвитку людської цивілізації. Людство зрозуміло, що виробництво товарів і послуг призводить

до вичерпування ресурсів та численних екологічних проблем, внаслідок чого збільшуються економічні й соціальні втрати. Тому питання досягнення сталого розвитку людського суспільства набуває в наш час дедалі більшої актуальності. На порядок денний вийшла потреба ефективного регулювання комплексного процесу екологізації