

## ФУНКЦІОНАЛЬНА ЗДАТНІСТЬ СИСТЕМИ КОНТРОЛІНГУ

*Розглянуто головні концепції сутності контролінгу та визначено його функціональні компоненти. Виокремлено їх місце в існуючій моделі управління. Систематизовано параметри застосування контролінгу.*

Перманентні динамічні зміни, що відбуваються в економічному просторі сучасних підприємств зумовлюють необхідність перебудови управління на засадах всеохоплюючого контролю за процесами, що відбуваються у їх внутрішньому та зовнішньому середовищі. Такому принципу відповідає нова концепція ефективного управління підприємством — контролінг. Посідаючи особливе місце в управлінській системі, вона забезпечує процес раціонального прийняття рішень на основі пошуку й оптимального вибору комбінацій наявних потенціалів підприємства та оцінки зовнішніх можливостей і переваг.

В господарській практиці контролінг є відносно новим напрямом економічної роботи на підприємстві, який починає лише формуватися. Дана концепція поки-що не знаходить адекватного застосування в управлінні мікроекономічною системою, оскільки потреба у ній не забезпечується наявністю відповідних знань у цій сфері. Тому розв'язання проблем, пов'язаних з дослідженням організації та функціональної здатності контролінгу, його адаптації до управлінських і господарських реалій є особливо актуальними.

Значний внесок у розвиток теорії і практики контролінгу зробили зарубіжні та вітчизняні вчені-економісти, серед яких Е. Майєр, Р. Ман, Д. Хан, Х.Й. Фольмут, А.М. Кармінський, С.Г. Фалько, А.Г. Примак, Н.І. Оленєв, В.Б. Івашкевич, М.С. Пушкар, А.М. Ткаченко, В.В. Прохорова, Л.С. Мартюшева, Н.Ю. Петрусевич, Г.О. Швиданеко, В.В. Лавренко, О.Г. Дерев'яненко та ін. Проведений аналіз наукових праць дослідників дав можливість встановити недосконалість системи управління, яка зосереджує увагу на вирішенні поточних завдань. Це призводить до того, що підприємства не бачать своїх перспектив, не мають адекватних стратегій розвитку і не можуть ефективно боротися з кризовими ситуаціями та розробляти систему превентивних заходів. Такий стан справ є свідченням не усвідомлення необ-

хідності впровадження інновацій у сфері управління, не розуміння сутності та значення контролінгу. Тому переорієнтація існуючої системи формування і аналітичної обробки інформації з минулого, в таку, що орієнтує підприємство на конкретні результати діяльності в майбутньому, може стати важливим інструментом прогнозування очікуваних показників господарювання та складовою адаптивного механізму їх досягнення. В цьому аспекті головна роль належить контролінгу, який повинен стати інноваційною основою сучасної системи управління.

*Метою статті* є спроба визначити основні функціональні компоненти контролінгу, виокремити їх місце в існуючій моделі управління та систематизувати принципи застосування.

Безсистемність оцінки зовнішнього і внутрішнього середовища підприємства не дозволяє контролювати та ефективно управляти всіма блоками господарської й фінансової діяльності в умовах нестабільного ринкового середовища. Сучасні умови функціонування висувають ряд актуальних вимог до системи управління вітчизняним підприємством, що включають:

- зміщення акценту з контролю минулих фактів на аналіз майбутніх подій;
- формування системи моніторингу змін у зовнішньому і внутрішньому середовищі;
- забезпечення швидкої реакції на зміни середовища, підвищення гнучкості діяльності;
- розроблення системи заходів забезпечення ефективної діяльності у довгостроковій перспективі.

Враховуючи низку об'єктивних причин виникнення і впровадження контролінгу на підприємствах, основний акцент слід зробити на необхідності проведення системної та комплексної модернізації управління на основі інтеграції різних функціональних елементів менеджменту. Контролінг забезпечує методичну та інструментальну взаємодію всіх його функцій. Він знаходиться на перехресті обліку, інформаційного забезпечення, контролю, аналізу і координації й займає особливе місце в управлінні підприємством, оскільки згруповує, інтегрує і координує їх функції, причому не заміняє собою систему управління, а переводить її на якісно новий рівень [5, с. 7].

В наукових джерелах, залежно від розуміння сутності контролінгу, виокремлюють різні його функціональні платформи або концепції. Якщо визначати контролінг як систему спостереження за поведінкою економічного механізму конкретного підприємства з метою його вдосконалення для забезпечення перманентної ефективності господарювання та досягнення поставлених цілей, то можна констатувати про інформаційно-аналітичну домінуючу функціонального призначення. Ця концепція переконує, що основне завдання контролінгу полягає у трансформації підходів до обробки даних та створення єдиної бази індикативно-об'єктивної інформації про всі процеси, що пов'язані з діяльністю підприємства. Контролінг з цих позицій забезпечує діагностування фактичного техніко-економічного і фінансового стану, порівняння його з прогнозованим, виявлення тенденцій та закономірностей розвитку економіки підприємства відповідно до генеральних цілей, а також попередження негативного впливу внутрішніх і зовнішніх факторів на фінансовий результат та положення на ринку [9].

Окремі науковці [2;4;5] під контролінгом розуміють орієнтовану на досягнення цілей інтегровану систему інформаційно-аналітичної та методичної підтримки управлінського процесу. Відповідно до цього, визначають два основних напрями вдосконалення: у сфері планування і контролю діяльності структурних підрозділів, а також їх подальшої координації. Перший — зумовлений проблемою налагодження оптимального процесу планування, тобто гармонійного поєднання його оперативної і довгострокової складової, узгодження окремих тактичних завдань в рамках реалізації загальної стратегічної мети. Інший напрям пов'язують з ускладненням сучасної системи управління та необхідністю покращення координаційної діяльності між її рівнями і ланками.

При організації підтримки процесу планування контролінг передбачає виконання наступних завдань: формування і розвиток системи комплексного планування; розробку його методики; визначення необхідної для планування інформації; участь у визначенні кількісних і якісних параметрів роботи на плановий період; створення нормативної бази для планування та прогнозування розвитку. Також система контролінгу здійснює інформаційне забезпечення розробки основних планів підприємства, узгоджує планові завдання різних підрозділів за часом і змістом, здійснює їх перевірку на повноту та обґрунтованість. Окремо слід виділити роль контролінгу у формуванні моніторингу виконання планів на осно-

ві порівняння досягнутих і стратегічних показників. Відповідно реалізується обліково-контрольна функція, яка передбачає визначення та оцінку рівня виконання планових завдань, встановлення критичних меж відхилень, а також їх виявлення та інтерпретацію причин появи.

Контролінг характеризує не лише чинники, які зумовили невідповідність між плановими завданнями і фактичним результатами, а й розробляє заходи для усунення таких відхилень. Саме це виокремлює ще одну не менш важливу функцію цієї системи — коментуючу. Контролінг пропонує широкий спектр можливих шляхів для реалізації поставлених цілей з обґрунтуванням і коментарями до кожного з них, різні альтернативні варіанти в прийнятті управлінських рішень і розв'язанні складних ситуацій,

В результаті здійснення цієї функції формується релевантна інформація для:

- визначення оптимальної стратегії і планування майбутньої діяльності підприємства;
- забезпечення ефективного контролю за поточною діяльністю;
- оцінки рівня результативності та ефективності досягнення поставлених завдань;
- зменшення суб'єктивності й підвищення рівня об'єктивності в процесі прийняття управлінських рішень.

В працях багатьох дослідників [5;8;9] контролінг визначається як система управління формуванням прибутку підприємств, яка передбачає деталізацію та інтерпретацію змісту конкретних показників, що характеризують їх діяльність в цілому. Комплексна оцінка ефективності роботи всіх підрозділів підприємства, визначення їх вкладу в кінцевий результат передбачає використання контролінгом системи логіко-дедуктивних показників. Дані системи оперують узагальненим показником, який поступово розкладається на складові показники нижчих рівнів і трансформується в окремі завдання структурних підрозділів підприємства [15].

Формуючи систему показників за діяльністю підприємства і його структурних підрозділів, контролінг визначає, яку інформацію забезпечує та чи інша служба управління для їх розрахунку, з якою періодичністю, кому та в якій формі вона подається. Іншими словами, відбувається реалізація концепції контролінгу, яка передбачає формування чіткої структури інформаційної системи, вибір методів збору, обробку та надання релевантної інформації для прийняття управлінських рішень. Причому контролінг не вимагає створення окремої інформаційної системи, а лише відповідним чином упорядковує

інформацію, яка традиційно використовується на підприємствах.

В умовах динамічного ринкового середовища одним із важливих завдань контролінгу є формування системи конкурентних переваг підприємства. При цьому крім оцінки внутрішнього потенціалу підприємства, його сильних і слабких сторін контролінг має забезпечити проведення спеціальних досліджень зовнішнього середовища, що передбачають збір і аналіз даних про конкурентів та кон'юнктуру галузі, ринки ресурсів і технологій, соціально-економічні та правові аспекти ведення бізнесу. Ця низка завдань реалізується в межах моніторингової функції, яку окремі дослідники відносять до спеціальних [9, с. 46].

Оптимальне використання потенціалу та успішна реалізація конкурентних переваг підприємства завбачають злагоджену роботу всіх підрозділів і відділів управління. Тому в системі контролінгу виділяють особливу функцію — інтегральну, яка передбачає координування діяльності, синхронізацію зусиль всіх підрозділів на досягненні цілей у виробничій, фінансовій та управлінській сферах.

Основною метою контролінгу є орієнтація управлінського процесу на досягнення завдань, що стоять перед підприємством. Саме цілі визначають функціональну здатність контролінгу, яка охоплює тільки ті види управлінської діяльності, які забезпечують досягнення запланованих показників.

Таким чином, межі функціональної відповідальності контролінгу на вітчизняних підприємствах можуть визначатися наступними параметрами:

- економічним станом та положенням на ринку;
- розміром і масштабами діяльності;
- рівнем диверсифікації виробництва, номенклатури продукції та її конкурентоспроможності;
- узгодженістю цілей і функцій підрозділів;
- рівнем організації планової та аналітичної роботи;
- відповідністю інформаційної системи вимогам і запитам керівництва;
- кваліфікацією управлінського персоналу;
- кваліфікацією працівників служби контролінгу;
- розумінням керівництвом необхідності й доцільності реалізації інновацій у системі управління.

**Висновок.** Контролінг є важливою складовою системи управління, яка здійснює інтегровану підтримку процесів прийняття управлінських рішень щодо підвищення прибутковості, забезпечення конкурентоспроможності й ефективності господарювання в довгостроковій перспективі на основі виконання таких функцій: організації комплексного планування діяльності, формування системи по-

казників для оцінки діяльності, пошуку і ліквідації «вузьких місць», попередження негативних ситуацій; моніторингу та оцінки зовнішнього середовища, в якому функціонує підприємство; інформаційно-аналітичного забезпечення управлінського процесу; координації та інтеграції діяльності підрозділів для досягнення цілей; вироблення рекомендації та пошуку альтернативних шляхів вирішення проблем і покращення ситуації.

#### Використані джерела

1. *Затовська О.О.* Організація системи контролінгу на підприємствах України / О. О. Затовська // Економіка: проблеми теорії і практики: зб. наук. праць в 4-х т.; вип. 217, т. 1. — Дніпропетровськ: ДНУ, 2006. — С. 17—25.
2. Концепция контроллинга: Управленческий учет. Система отчетности. Бюджетирование / Horvath and Partners; пер. с нем. — [2-е изд.]. — М.: Альпина Бизнес Букс, 2006. — 269 с.
3. Контролінг — від теорії до реалізації на практиці: монографія / [Прохорова В. В., Мартюшева Л. С., Петрусевич Н. Ю., Прохорова Ю. В.]. — Х.: ІНЖЕК, 2006. — 200 с.
4. Контроллинг в бизнесе. Методологические и практические основы построения контроллинга в организациях / А. М. Карминский, Н. И. Оленев, А. Г. Примак, С. Г. Фалько. — [2-е изд.]. — М.: Финансы и статистика, 2002. — 256 с.
5. Контроллинг как инструмент управления предприятием / [Ананькина Е. А., Данилошкин С. В., Данилошкина Н. Г. и др.]; под ред. Н.Г. Данилошкиной. — М.: Аудит, ЮНИТИ, 2002. — 279 с.
6. Контролінг: навч. посіб. / [Швиданенко Г. О., Лавриненко В. В., Дерев'яненко О. Г., Приходько Л. М.]. — К.: КНЕУ, 2008. — 264 с.
7. Контроллинг: 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.
8. *Майер Э.* Контроллинг для начинающих / Э. Майер, Р. Манн; пер. с нем. Ю.Г. Жукова; под ред. и предисл. В.Б. Ивашкевича. — [2-е изд., пер. и доп.]. — М.: Финансы и статистика, 1995. — 304 с.
9. *Пушкар М.С.* Контролінг — інформаційна підсистема стратегічного менеджменту: монографія / М. С. Пушкар, Р. М. Пушкар — Тернопіль: Карт-бланш, 2004. — 370 с.
10. *Співак А.О.* Аналіз проблем впровадження служби контролінгу на вітчизняних підприємствах і його основні етапи / А. О. Співак // Економіка: проблеми теорії і практики: зб. наук. праць, вип. 202, в 4-х т., том III. — Дніпропетровськ: ДНУ, 2005. — С. 531—545.
11. *Ткаченко А.М.* Контролінг в системі управління промисловим підприємством: монографія / А. М. Ткаченко. — Запоріжжя: Запорізька держ. інженерна академія, 2006. — 194 с.
12. *Фольмут Х.Й.* Инструменты контроллинга от А до Я / Фольмут Х.Й.; пер. с нем.; под ред. и с предисл. М.Л. Лукашевича, Е.Н. Тихоненковой. — М.: Финансы и статистика, 2001. — 288 с.
13. *Хан Д.* Планирование и контроль: концепция контроллинга / Хан Д.; пер. с нем.; под ред. и предисл. А.А. Турчака, Л.Г. Головача, М.Л. Лукашевича. — М.: Финансы и статистика, 1997. — 800 с.
14. *Циглик І.І.* Контролінг в системі управління / І. І. Циглик, О. І. Мозіль, Н. В. Кірдякіна // Актуальні проблеми економіки. — 2005. — № 3(45). — С. 117—123.
15. *Bramsemann R.* Handbuchcontrolling: Methoden und Techniken / R. Bramsemann. — Munchen—Wien: Hanser, 1990. — P. 120—256.