

УДК 658.005.332

А. І. Кузнецова,

Київський національний університет технологій та дизайну, м. Київ

## МОДЕЛЬ АДАПТИВНОЇ СИСТЕМИ КОНТРОЛІНГУ ПІДПРИЄМСТВА

А. Kuznetsova,

Kyiv National University of technology and design

MODEL OF THE ADAPTIVE SYSTEM OF CONTROLLING OF THE ENTERPRISE

*У статті розглянуто питання щодо необхідності контролінгу на підприємстві, його ролі в прийнятті управлінських рішень, розроблено механізм функціонування контролінгу та модель адаптивної системи контролінгу в контексті економічної безпеки.*

*In the article considered the necessity of using controlling on the enterprise, his role in the acceptance of administrative decisions, developed the mechanism of functioning controlling and the model of the adaptive system of controlling in the context of economic security.*

*Ключові слова: управлінські рішення, контролінг, механізм контролінгу, адаптивна модель контролінгу, економічна безпека.*

*Key words: administrative decisions, controlling, mechanism of controlling, adaptive model of controlling, economic security.*

### ВСТУП

В умовах ринкової економіки швидка зміна ситуації на ринку і гостра конкуренція вимагає від керівництва постійного контролю за діяльністю підприємства та всіх процесів, що відбуваються. Ефективність процесу управління знаходиться в прямій залежності від рівня обізнаності керівника про реальний стан справ, що, в свою чергу, дає можливість приймати зважені стратегічні й оперативні управлінські рішення. Контролінг виступає засобом досягнення безперервного поточного контролю за всіма підрозділами та процесами підприємства, вирішує питання перевірки, спостереження, обстеження, звірки, управління, відбору, випробування та інспектування.

Сучасний стан підприємств й умови формування стратегії їх розвитку характеризуються докорінними змінами в системі управління. Важливою проблемою управління є його стратегічна спрямованість. Тому постає питання про впровадження в дію адаптивної системи контролінгу з орієнтацією на економічну безпеку, яка значно підвищить ефективність управлінської системи підприємства і забезпечить захист легітимних інтересів власників та керівництва підприємства у результатах діяльності.

### АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

Проблеми впровадження і використання контролінгу в практичній діяльності господарювання підприємства досліджували в своїх працях такі провідні вітчизняні вчені як М.М. Аксентюк, І.Є. Давидович, О.М. Деменіна, М.С. Пушкар, В.К. Савчук, А.Г. Семенов, М.В. Тарасюк, О.О. Терещенко, М.О. Шульга, М.Г. Чумаченко й іноземні вчені І.В. Бородушко, Є.К. Васильєва, Ю. Вебер, А. Дайле, О.М. Кармінський, А.Ф. Кочнев, Е. Майер, Р. Манн, Т. Райхман, К. Серфінг, Х. Фольмут, Д. Хан, К. Хомбург, П. Хорват, У. Шеффер, Б. Штрайт.

### ПОСТАНОВКА ЗАВДАННЯ

Метою статті є розробка моделі адаптивної системи контролінгу підприємства в контексті економічної безпеки. Відповідно до цього поставлено такі завдання: дослідити необхідність контролінгу, визначити його роль в прийнятті управлінських рішень, розробити механізм функціонування контролінгу та модель адаптивної системи контролінгу в контексті економічної безпеки.

### ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ

Погоджуємось з твердженням М.Г. Чумаченко, що аналіз існуючих західних методик, розробка адаптова-

них до умов України методологій впровадження, вивчення досвіду їх впровадження на західних підприємствах є особливо актуальним для сьогодення [1, с. 8—16].

Найважливішою складовою управлінської діяльності є обґрунтування та прийняття раціональних управлінських рішень. З точки зору В.М. Колпакова, ці рішення необхідно відрізнити від усіх рішень, що приймаються керівництвом [2, с. 19]. Для з'ясування особливостей ухвалення управлінських рішень суттєвим є визначення їх сутності.

Сучасна наукова література приділяє значну увагу розгляду дефініції "управлінське рішення". Однак однозначне визначення цієї категорії відсутнє. В широкому розумінні під управлінським рішенням розуміють результат творчого процесу суб'єкта управління щодо пошуку способів, напрямів і засобів розв'язання виробничо-господарської ситуації, водночас адекватних дій колективу об'єкта управління [3, с. 770].

Вітчизняний науковець І.В. Колос виділила такі основні позиції щодо визначення поняття "управлінське рішення": 1) творчий акт суб'єкта управління щодо розв'язання певної проблеми; 2) процес формування і прийняття найкращого варіанта з альтернативних для вирішення проблеми чи завдання; 3) фіксований управлінський акт [4, с. 60].

П. Атрілл і М.А. Едді [5, с. 3] виокремлюють таку характеристику рішення як компетентність. В.Ф. Ситник та І.В. Гордієнко відмічають раціональність рішення, що відповідає таким ознакам, як: 1) економічність; 2) технічність; 3) легальність; 4) соціальність; 5) процедурність; 6) політичність [6, с. 48].

Е.О. Смірнов стверджує, що більшість управлінських рішень спрямовані на: 1) стратегічне планування; 2) управління управлінською діяльністю; 3) управління людськими ресурсами; 4) управління виробничою та обслуговуючою діяльністю; 5) формування системи управління підприємством; 6) управлінське консолідування; 7) комунікацію з зовнішнім середовищем; 8) вирішення соціальних проблем [7, с. 138—139].

Поліпшення якості управлінських рішень та підвищення ефективності системи управління досягається завдяки контролінгу. Реальною конкурентною перевагою підприємства в умовах фінансової нестабільності, гострої конкуренції та зниження прибутковості операцій є застосування контролінгу у вигляді цілісної системи. Розглядаючи контролінг як концепцію системного управління підприємством, за його основу виділяємо забезпечен-

ня успішного функціонування підприємства (та інших видів організаційних систем) за рахунок таких факторів, як: 1) ефективна робота підприємства в довгостроковій перспективі; 2) структуризація процесу управління та виділення циклів управління для забезпечення оперативності процесів планування, контролю виконання планів та прийняття відкоригованих рішень; 3) створення інформаційної системи, адекватної завданням цільового управління підприємством; 4) підтримка різноманітних функцій виконавців операцій; 5) формування організаційної структури, орієнтованої на сприяння досягнення стратегічних та оперативних цілей підприємства; 6) координація дій всіх підрозділів підприємства для досягнення цілей.

За обґрунтуванням І.Б. Стефанюка готові рішення для всіх проблем, з якими може зіштовхнутися підприємство в своїй діяльності, відсутні. Економічні проблеми мають нестандартний і запутаний характер з обмеженими вихідними інформаційними даними й часом на їх вирішення. Тому існує потреба у створенні такої дієвої системи, яка швидко адаптується до змін вимог мінливого зовнішнього середовища, комбінує різні підходи і використовує накопичений досвід для пошуку реальних рішень в умовах невизначеності і неповної інформації [8, с. 149].

Контролінг як концепція системного управління запроваджується на тих підприємствах, де управління знаходиться в кризовому стані або господарська діяльність не відповідає сучасним вимогам ринку.

За баченням автора механізм функціонування контролінгу з орієнтацією на економічну безпеку зображено на рисунку 1.

Розглянемо представлений механізм більш детально. Результатом прийнятого та впровадженого управлінського рішення є процес відслідковування поточних результатів. Запроваджене управлінське рішення при цьому має бути релевантним цільовим критеріям, набору можливих альтернатив й наслідків їх прийняття. В процесі відслідковування контролер виконує нагляд за результатами, збирає аналітичну інформацію, здійснює моніторинг процесів підприємства. Наступним кроком є складання звітів про результати роботи підприємства за періоди часу (доба, неділя, місяць, рік), дані яких порівнюються з цільовими запланованими результатами. На основі такого співставлення роблять висновки, після яких контролером проводиться аналіз відхилень, можливих загроз зовнішнього середовища, знаходяться сильні та слабкі сторони підприємства. Такий аналіз дає можливість розробити прогноз зміни потенціалу підприємства та його зовнішнього середовища, що є основою для розборки нового управлінського рішення, більш адекватного даним обставинам, або створення рекомендацій по корегуванню раніше прийнятого рішення. Підсумки проведеного контролером дослідження представляються керівнику підприємства для вирішального рішення: прийняття до провадження нового чи скорегованого управлінського рішення, тобто коло замикається.

На сучасному етапі відкритої української економіки суб'єкти

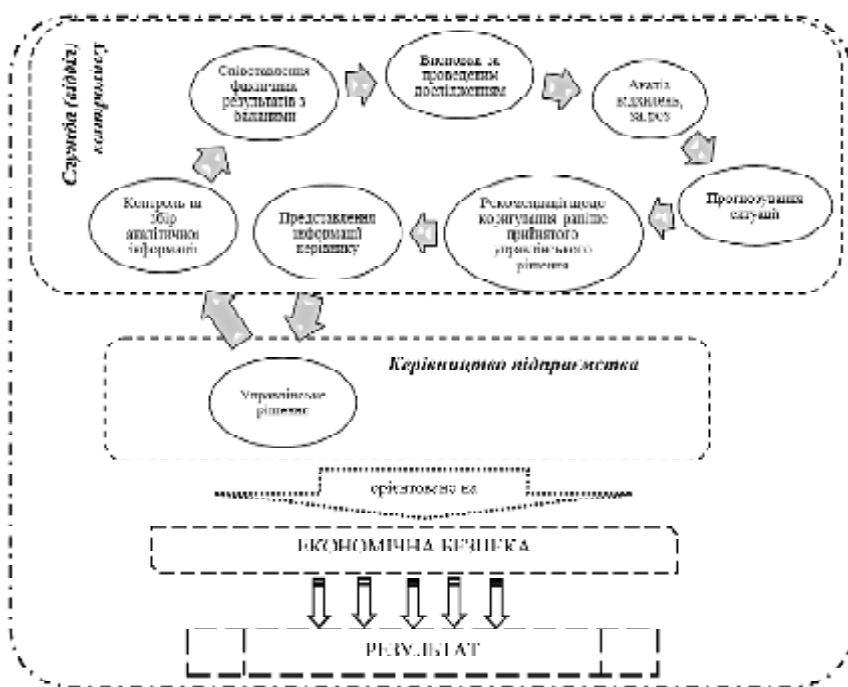


Рис. 1. Механізм здійснення контролінгу на підприємстві з орієнтацією на економічну безпеку

Джерело: власна розробка.

економічної діяльності знаходяться під потужних впливом зовнішніх і внутрішніх чинників. Проблема створення сприятливого клімату у підприємницькому середовищі в плані економічної безпеки підприємництва набуває особливого значення, стає вирішальним чинником визначення перспективи розвитку підприємництва. Саме тому контролінгова діяльність має бути направлена на забезпечення економічної безпеки підприємства.

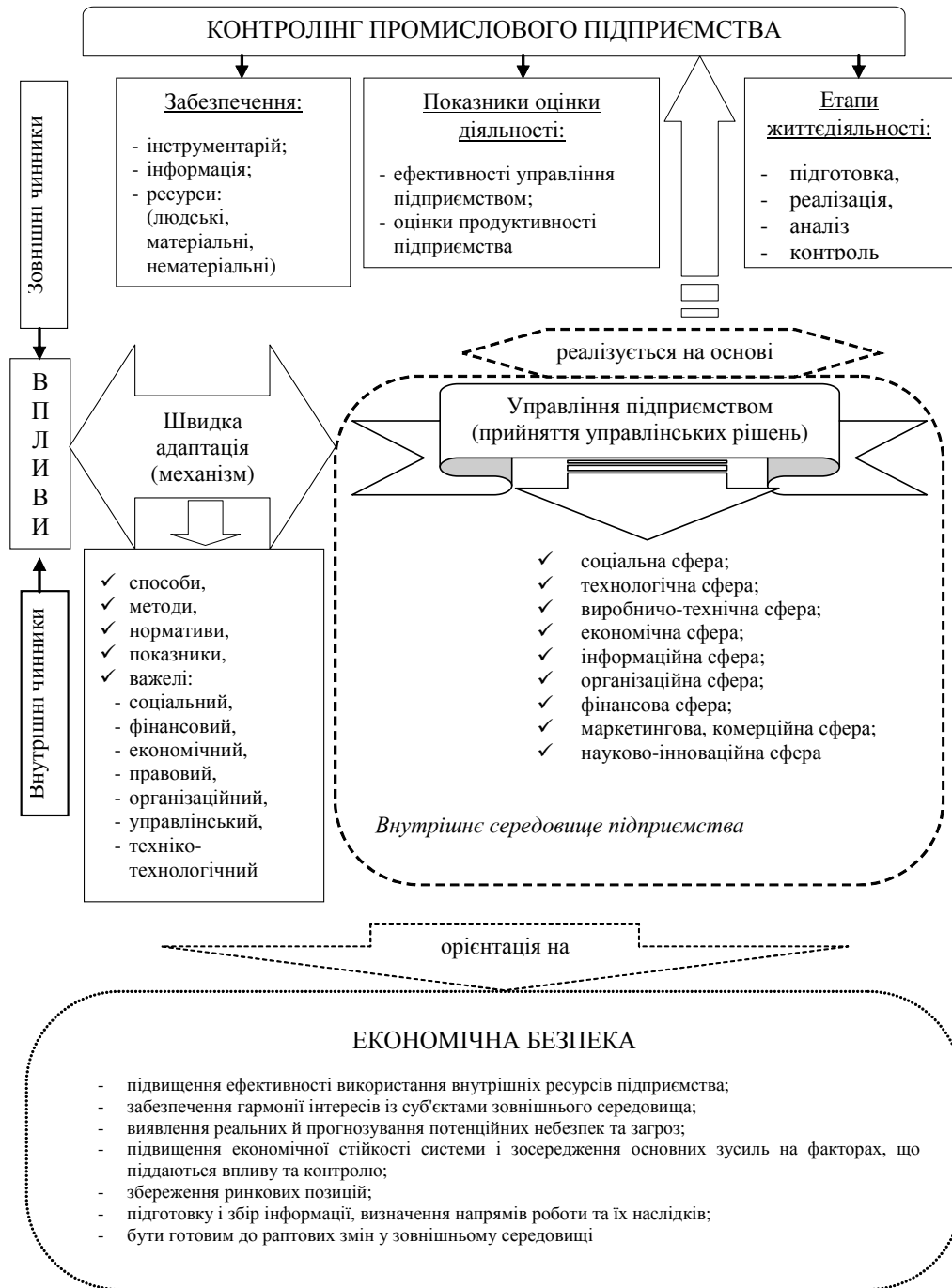
Загальний механізм здійснення контролінгу з орієнтацією на економічну безпеку спрямований на отримання підприємством бажаного результату. Результатами господарської діяльності є певні блага, які задовольняють потреби. Економічний результат діяльності підприємства є вимірником того, наскільки вдало підприємство вирішує свої економічні завдання, задовольняючи інтереси його власників, для оцінки якого використовують такі економічні категорії, як: 1) обсяг виробленої продукції, якій властиві певні кількісні та якісні характеристики; 2) дохід, отриманий підприємством від здійснення господарської діяльності; 3) прибуток або збиток як кінцевий фінансовий результат діяльності.

О. Білай вважає, що основними чинниками створення системи контролінгу на підприємстві є: 1) погіршення економічних показників; 2) поява нових цілей в умовах

Таблиця 1. Види і коротка характеристика інформації системи контролінгу

№	Вид інформації	Характеристика
1	2	3
1.	Директивна інформація	дані, які містяться в директивних документах
2.	Нормативна інформація	відомості про дії та правотвірні нормативні повноваження
3.	Планова інформація	директивні взаїмки про розвиток об'єкта управління, його складових
4.	Облікова інформація	відображає господарські процеси у вигляді натуральних, трудових і вартісних показників. Складовими елементами є бухгалтерські, статистичні й оперативні дані
5.	Регулююча інформація	основа для прийняття рішень щодо регулювання параметрів виробництва або планових завдань
6.	Аналітична інформація	дані оперативного обліку
7.	Статистична інформація	дані статистичного обліку
8.	Звітна інформація	відомості про фактичний стан різних сторін виробничо-господарської діяльності підприємства
9.	Діагностична інформація	відомості, що формуються за завданнями корегувальної системи
10.	Спеціальна інформація	сегменти до з'ясування, з'ясування, ідентифікації

Джерело: власна розробка.



**Рис. 2. Модель адаптивної системи контролінгу промислового підприємства в контексті економічної безпеки**

Джерело: авторська розробка.

функціонування; 3) застарілі методи планування й аналізу, що не задовольняють менеджмент підприємства; 4) відсутність сучасних методик обліку і аналізу, їх невідповідність вимогам як основа для відстеження діяльності та ухвалення необхідних управлінських рішень [9].

Відповідно поглядам М.М. Аксентюк [10, с. 39–40] організаційно-методологічні основи формування адаптивної системи контролінгу передбачають: 1) розробку принципів створення контролінгу як системи; 2) формування цільових функцій адаптивної системи контролінгу; 3) визначення місця служби контролінгу в організаційній структурі підприємства; 4) формування функцій контролінгу в загальній системі менеджменту підприємства.

Б.З. Мільнер зауважує, що адаптивність організаційної структури управління визначається її здатністю ефективно виконувати задані функції в визначеному діапазоні змінних умов. Чим ширший є цей діапазон, тим більш адаптивною вважається система [11].

Формування адаптивної системи контролінгу на вітчизняних промислових підприємствах передбачає застосування передового досвіду щодо аналітичного забезпечення менеджменту підприємства, його адаптацію в практику управління. Це забезпечує стратегію розвитку підприємства. Механізм реалізації цієї стратегії повинен забезпечити не тільки її виконання, а й одночасно здатність підприємства швидко та гнучко пристосуватись до негативних впливів зовнішніх та внутрішніх змін, тобто бути одночасно адаптивним механізмом.

Авторське бачення моделі адаптивної системи контролінгу з орієнтацією на економічну безпеку зображено на рисунку 2.

Управління підприємством передбачає прийняття раціональних, зважених й обґрунтованих управлінських рішень, інформаційною базою яких є система контролінгу. В свою чергу, контролінг як система має забезпечення, показники оцінки діяльності й етапи здійснення. Забезпечен-

ня включає в себе інструментарій (методи і прийоми), інформацію, види і характеристики якої представлено в таблиці 1, і ресурси (людські, матеріальні, нематеріальні).

Для оцінки діяльності впровадженої системи використовуються показники, розділені на дві групи: показники ефективності управління підприємством і показники оцінки продуктивності підприємства.

Розроблена адаптивна система контролінгу має такі етапи життєдіяльності, як планування, реалізація, аналіз і контроль. На стадії підготовки відбувається: 1) ретельне вивчення потреб підприємства; 2) збір даних щодо діючої системи управління, рівня і якості використання існуючих ресурсів; 3) аналіз зібраної інформації; 4) пошук реальних шляхів підвищення ефективності діяльності підприємства; 5) проектування системи для впровадження. На стадії реалізації відбувається поступове впровадження розробленої системи в практичну діяльність підприємства. Стадія аналізу характеризується вивченням функціонування запущеної системи, її діагностуванням й оцінкою. Завершальним етапом є стадія контролю, яка передбачає постійне спостереження за впровадженою системою контролінгу, перевірку її адаптивності відповідно зміни параметрів середовища, її обстеження та можливе корегування.

На функціонування підприємства постійно впливають зовнішні і внутрішні чинники. Тому для сприяння розвитку потенціалу підприємства і досягнення безперервної результативної діяльності необхідно застосувати механізм швидкої адаптації. Швидка адаптація включає в себе сукупність методів, нормативів, показників і важелів, що корегують роботу підприємства, автоматично пристосовуючи його до змін, що відбулися у зовнішньому і внутрішньому середовищі.

Адаптивна система контролінгу промислового підприємства орієнтована на забезпечення економічної безпеки шляхом:

- підвищення ефективності використання внутрішніх ресурсів підприємства;
- забезпечення гармонії інтересів із суб'єктами зовнішнього середовища;
- виявлення реальних й прогнозування потенційних небезпек та загроз;
- підвищення економічної стійкості системи і зосередження основних зусиль на факторах, що піддаються впливу та контролю;
- збереження ринкових позицій;
- підготовку і збір інформації, визначення напрямів роботи та їх наслідків;
- бути готовим до раптових змін у зовнішньому середовищі.

Формування і використання такої моделі зводиться до налагодженої взаємодії існуючих локальних функцій менеджменту, орієнтованих на подальший розвиток. Однак для проведення структурних перетворень, залежних від зміни параметрів, необхідно провести трансформацію й інтеграцію цих функцій менеджменту підприємства. Це можливо лише при переорієнтації цінностей та системи мислення управлінського персоналу. Відповідно до цього саме готовність і прагнення управлінців до нововведень щодо сприяння розвитку стратегічного потенціалу організації є головною передумовою формування дієвої адаптивної системи контролінгу, яка орієнтується на забезпечення економічної безпеки.

## ВИСНОВКИ

Досягнення підприємством позитивних результатів в умовах мінливого непередбачуваного середовища можливе лише за рахунок прийняття ефективних управлінських рішень, які, в свою чергу, є основою системи управління підприємством. Система управління має враховувати зміни, що відбуваються у зовнішньому і внутрішньому середовищі, швидко підлаштовувати практичну діяльність відповідно до них, забезпечувати раціональне максимальне використання внутрішніх ресурсів. Для позитивного вирішення цих потреб необхідна адап-

тивна система контролінгу підприємства в контексті економічної безпеки.

## Література:

1. Чумаченко М.Г. Контролінг у дію // Економіка та держава. — 2007. — № 11. — С. 8—16.
2. Колпаков В.М. Теория и практика принятия управленческих решений: учеб. пособие. — К.: МАУП, 2000. — 256 с.
3. Економічна енциклопедія: У трьох томах. Т. 3 / Редкол.: ... С.В. Мочерний (відп. ред.) та ін.. — К.: Видавничий центр "Академія", 2002. — 952 с.
4. Колос І.В. Вартісно-орієнтоване управління підприємством (на прикладі підприємств легкої промисловості): дис. на здобуття наук. ступеня канд. екон. наук: спец. 08.00.04 "Економіка та управління підприємствами" / І.В. Колос. — К., 2007, 208 с.
5. Атрилл П., МакЛейни Э. Управленческий учет для нефинансовых менеджеров / Пер. с англ.; под ред. Каньгина С.Л. — Днепропетровск: Баланс-Клуб, 2003. — 624 с.
6. Ситник В.Ф., Гордієнко І.В. Системи підтримки прийняття рішень: навч.-метод. посіб. для самост. вивч. дисц. — К.: КНЕУ, 2004. — 427 с.
7. Смирнов Э.А. Теория организации: учебное пособие. — М.: ИНФРА-М, 2004. — 248 с.
8. Стефанюк І.Б. Поняття, сутність і причини виникнення контролінгу / І.Б. Стефанюк // Фінанси України. — 2005. — № 2. — С. 146—153.
9. Білай О. Концепція контролінгу в системі управління підприємством [Електронний ресурс]. — Режим доступу: [http://kneu.edu.ua/userfiles/stud\\_cons\\_soc\\_ek\\_13/section1/Bilay.docx](http://kneu.edu.ua/userfiles/stud_cons_soc_ek_13/section1/Bilay.docx)
10. Аксентюк М.М. Формування адаптивної системи контролінгу в менеджменті аграрних підприємств: автореф. дис. на здобуття наук. ступеня канд. екон. наук: спец. 08.00.04 "Економіка та управління підприємствами" / М.М. Аксентюк. — К., 2008, с. 25.
11. Мильнер Б.З. Теория организации: учебник. — 2-е изд., перераб. И доп. — М.: ИНФРА-М, 2002. — 480 с.

## References:

1. Chumachenko, M.G. (2007), "Controlling in action", *Economika ta derzhava*, no. 11, pp. 8—16.
2. Kolpakov, V.M. (2000), *Teoriya y praktyka pryniatya upravlencheskykh reshenyj* [Theory and practice of acceptance of administrative decisions], МАУП, Kyiv, Ukraine.
3. Mochernyj, S.V. (2002), *Ekonomichna entsyklopediia* [Economic encyclopaedia], Academy, Kyiv, Ukraine.
4. Kolos, I.V. (2007), "Valued-oriented management by an enterprise (on the example of light industry)", Abstract of Ph.D. dissertation, Economy and management of the enterprises, Kyiv National University of technology and design, Kyiv, Ukraine.
5. Atryll, P. and MakLejny, E. (2003), *Upravlencheskyj uchet dlia nefynansovykh menezherov* [Administrative account for unfinancial managers], Balance-Club, Dnipropetrovsk, Ukraine.
6. Sytnyk, V.F. and Hordiienko, I.V. (2004), *Systemy pidtrymky pryjniattia rishen'*: [Systems of support of making decision], KNEU, Kyiv, Ukraine.
7. Smyrnov, E.A. (2004), *Teoriya orhanyzatsyy* [Theory of organization], INFRA-M, Moscow, Russia.
8. Stefaniuk, I.B. (2005), "Poniattia, sutnist' i prychny vynyknennia kontrolinhu", *Finansy ukrainy*, vol. 2, pp. 146—153.
9. Bilay, O. (2013), "Kontseptsiia kontrolinhu v systemi upravlinnia pidpriemstvom", available at: [http://kneu.edu.ua/userfiles/stud\\_cons\\_soc\\_ek\\_13/section1/Bilay.docx](http://kneu.edu.ua/userfiles/stud_cons_soc_ek_13/section1/Bilay.docx)
10. Aksentiuk, M.M. (2008), "Forming of the adaptive system of controlling in the management of agrarian enterprises", Ph.D. Thesis, Economy and management of the enterprises, National agrarian university, Kyiv, Ukraine.
11. Myl'ner, B.Z. (2002), *Teoriya orhanyzatsyy* [Theory of organization], INFRA-M, Moscow, Russia.

Стаття надійшла до редакції 13.08.2014 р.