

## РОЛЬ КОНТРОЛІНГУ В ПРОЦЕСІ ОПЕРАТИВНОГО ПРИЙНЯТТЯ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ

**Матюха М.М.**

кандидат економічних наук,  
доцент кафедри обліку і аудиту  
Київського національного університету технологій та дизайну

Вивчено теоретичні питання організації інформаційного забезпечення управління бізнесом в умовах запровадження контролінгу у рамках економічного розвитку підприємства. Визначено, що основним елементом контролінгу має виступати контроль, як функція управління. Відзначається, що контролінг, в даних рамках, переслідує одну головну і ряд взаємозалежних відносних цілей. Головна ціль контролінга полягає в підтримці та поліпшенні процесів, створених для досягнення загальної мети підприємства. Визначено і охарактеризовано функції контролінга - координаційну, сервісну та додаткову. Визначено роль контролінгу у досягненні рівноваги розвитку підприємства та визначено постулати її досягнення. Зазначється, що контролінг є істотною складовою частиною управлінського циклу. У загальному можна визначити, що розробка та реалізація концепцій контролінга дозволяє вирішити проблеми управління при забезпеченні досягнення загальних цілей підприємства.

**Ключові слова:** контролінг, управління, функції управління, контроль, стратегічний контроль, функції контролінгу.

**Постановка проблеми.** Трансформаційні процеси економічного розвитку тісно пов'язані з процесами управління на вітчизняних підприємствах. Особливу роль при цьому відводиться оперативному управлінню, що набуває все більшого значення як інструменту, що дає можливість ефективно виконувати все більш складні завдання. Оперативне управління можна охарактеризувати як внутрішній інструмент, який базується на самостійно створеній для конкретного підприємства інформаційній системі. Координуючи діяльність основних підсистем управлінської системи та забезпечуючи їх інформацією, оперативний управлінський облік виконує інтеграційну, системну формацію, необхідність та вмиле використання якої стає все більш очевидним на фоні тенденцій децентралізації економічної діяльності підприємств.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Теоретико-методологічні проблеми визначення контролінгу розглянуті в роботах вітчизняних авторів: Максимової В.Ф., Петренко С.Н., Пушкаря М.С., Стефанюк І.Б., Сопка В.В. та ін. Однак, виконані наукові розробки, публікації розглядають окремі теоретичні аспекти проблеми становлення системи контролінгу та не забезпечують розгляд комплексу організаційно-практичних питань, які входять у сучасну сутність дослідження, що пов'язана із вивченням функцій управління.

**Формулювання цілей статті.** Відповідно основним завданням даного дослідження є дослідити теоретичні питання організації інформаційного забезпечення управління бізнесом в умовах запровадження контролінгу у рамках економічного розвитку підприємства.

**Виклад основного матеріалу.** Розвиток економіки в умовах ринку супроводжується ускладненням

соціально-економічних зв'язків, слідуючи, невизначеності розвитку як зовнішнього, так і внутрішнього середовища, у поточний момент підприємства функціонують в умовах ризиків, які впливають на прийняття ефективних управлінських рішень. Також, з метою підвищення конкурентоспроможності у підприємства виникає потреба запровадження господарської діяльності у менш вигідних (ризикованих) напрямках (первинна розробка інноваційних проектів), що призводить до ще більшої невизначеності та потреби врахування імовірних викликів до поступу. При цьому, зростає ступінь ризику ведення бізнесу на основі розрахованих планових і фактичних показників, відповідно змінюються завдання і характер управлінської діяльності. На перший план господарської діяльності виходить мета щодо максимізації прибутків, збільшеність ринкової вартості підприємств в інтересах їх власників. Це призводить до періодичної зміни організаційної структури управління підприємством, створенням нових підрозділів, центрів відповідальності, переглядом всієї системи розподілу прав, повноважень і відповідальності. Реформування підприємств з метою пристосування до ринку починається з переходом до такого виду управлінської діяльності, як стратегічне оперативне планування, вивчення об'єктів на ринку цінних паперів, потенційна спроможність і насичення ринків, вивчення конкурентів, їх сильних і слабких сторін, аналіз ефективності системних обчислень постачання, фінансове управління, аналіз виробничих підприємств, їх структури та динаміки.

У рамках теорії економіки підприємства система розвитку підприємства традиційно описується з допомогою наступних характеристик:

– соціально-технічна система, елементами якої є і матеріальні засоби виробництва, при здійсненні

виробничих процесів, що здійснюються їх цільовим управлінням;

- відкрита і комплексна система, що виражається в постійній залежності від зовнішнього оточення, обмежуючи автономність діючих підприємств;

- динамічна та ймовірна система, яка здійснює перманентні зміни зовнішнього і внутрішнього середовища повинна відповідати умовам гнучкості;

- цілі системи розвитку підприємства повинні адаптуватися до постійних змін зовнішнього середовища (цільової системи) і формувати нову систему;

- як економічно самостійна система для забезпечення свого істотного підприємства повинна отримувати прибуток або, покривати свої витрати;

- як багатофункціональна система підприємства здійснює свою діяльність в інтересах різні групи (інвестори, співробітник, суспільство в цілому);

- реагування на зміни зовнішнього і внутрішнього середовища, що має соціальний механізм, що функціонує як інтелектуальна навчальна система.

Принципово можливо розділення всієї системи підприємства на товарну і персональну підсистеми, що відібрали технічний і соціальний аспекти його діяльності. На основі цих підсистем можна ввести поняття первинної та вторинної підсистеми. Первинна підсистема виконує функції забезпечення використання матеріальних і людських ресурсів для реалізації основної діяльності підприємства, або управляема підсистема. Вторинна підсистема здійснює безпосередні функції формування і регулювання первинної підсистеми.

У відповідності з етапами процесу управління можна вивести такі вторинні підсистеми, як: система планування та контролю, системи інформаційного забезпечення, системи організації, система управління персоналом. У загальних цих підсистемах складають системи управління, або управління системи.

Основним напрямком розвитку підприємства є якісне рішення цих задач, для чого вимагає радикальне поліпшення системи управління, підвищення його ефективності. Особливе значення при цьому має контролінг, що має все більшу значущість як інструмент управління, що дає змогу ефективно виконувати більш складні завдання в сфері планування, організації і контролю, оптимізації використання людських, виробничих і матеріальних ресурсів.

Поняття «контролінг» до цього часу не має свого остаточного визначення в економічній науці. З точки зору семантики, слово «контролінг» є похідним англійського «контролювати» (регулювати, управляти). Поняття контролю походить від французького «контроль», дослівно «перевірочний список». Тому довгий час таке складне явище, як контролінг, не розмежовувалося із поняттям контролю, і у вузькому розумінні орієнтується на функцію управління.

У навчальній літературі «контролінг» розуміють як сучасну концепцію управління, що складається із системно-інтегрованої інформаційної, аналітичної, інструментальної та методичної підтримки менеджменту для забезпечення довготермінового існування та стабільного розвитку підприємства [1, с. 15].

З розвитком економічних теорій і вітчизняної практики, на перетині різних економічних дисциплін, контролінг набуває все більшого значення в рамках економічних досліджень та практики ведення бізнесу, основну складову якого складає саме контроль. Контроль як самостійна управлінська функція, що розглядається через призму контролінгу має складну організаційну структуру. Вона включає два структурних компонента – горизонтальний і вертикальний сегмент. Вертикальний сегмент охоплює послідовність процедур контролю, відповідність логіки та направленості планово-управлінського циклу діяльності. У даних рамках можна виділити стратегічний, тактичний і оперативний контроль.

Стратегічний контроль орієнтований на досягнення основної цілі підприємства, а також цілей, представлених в рамках товарної, цінової, господарської та комунікативної політики. Стратегічний контроль є основним елементом контролінга, так як це – не лише аналіз досягнутих результатів, але й розробка майбутніх стратегічних рішень.

Тактичний контроль має на меті оцінку ефективності управлінських заходів, проведених протягом середньострокового періоду і обумовлених тактичним планом. Він може розглядати як контроль змінних результатів процесу реалізації стратегій управління. Цей вид контролю особливо важливий для бізнесу, так як напрямки, характер і результати діяльності підприємств цього типу залежать від змін ринкової кон'юнктури, незмінні на займаних сегментах. У рамках стратегічного контролю присутні умови для оперативного втручання в управління підприємства залежно від зміни кон'юнктурних умов, особливо при появі лімітуючих і обмежувальних факторів ринку.

Оперативний контроль має на меті здійснення оцінки проміжних результатів діяльності підприємства у короткостроковому періоді. Його можна охарактеризувати як постійний процес оцінки результатів діяльності підприємства, моніторинг проміжних результатів.

Горизонтальна структура контролю в рамках контролінгу, охоплює функціональні компоненти і передбачає оцінку результативності у виробничій, комерційній, фінансовій, комунікативній сфері. Вона характеризується показниками у розрізі окремих аспектів здійснення підприємницької діяльності. У цілях інформаційного забезпечення та для порівняння показників оцінки результативності доцільно перевести в інформаційну площину фінансового звіту про сукупний дохід підприємства за такими видами діяльності операційна, фінансова, інвестиційна та інша.

Таким чином, стратегічний контроль як концепція, орієнтована на існування та розвиток підприємства в довгостроковій перспективі, є необхідним доповненням оперативного контролінга в умовах перманентних структурних перетворень економіки.

Контролінг переслідує одну безпосередньо головну і ряд взаємозалежних відносних цілей. Головна ціль контролінга полягає в підтримці та поліпшенні

процесів, створених для досягнення загальної мети підприємства. Реалізація цієї основної цілі контролінга здійснюється через загальні цілі, наприклад: координація управлінської діяльності (первинна) цілі, її інформаційна і консультативна підтримка, а також забезпечення функцій прийняття управлінських рішень (вторинні цілі). Ці взаємозалежні цілі знаходяться в комплементарних залежностях і, як правило, їх комбінують. В загальному вони впливають на ефективність діяльності підприємства в цілому.

Основна і відносні цілі контролінга орієнтовані на управлінський процес на реалізацію загальної функції підприємства. У якості загальної функції виступає забезпечення ефективної діяльності підприємства. Реалізація цієї цілі вимагає визначення взаємозалежних економічних, функціональних і соціальних цілей, а також способів їх досягнення і оптимального їх узгодження.

Координаційна функція контролінга направлена на виконання управлінського процесу із врахуванням факторів діяльності і, насамперед, – на внутрішнє узгодження та інтеграцію рішень в рамках всього підприємства (планово-контрольних систем, а також процесів планування, прийняття рішень, їх реалізації та контролю). Дана (вторинна) координація є необхідною умовою реалізації первинної координації, що відбувається в рамках управління системними процесами.

Реалізація контролінгом ціленаправленої підтримки управлінського процесу сприяє якісному поліпшенню інформаційних баз прийняття управлінських рішень, в результаті чого можуть мати місце позитивні ефекти у сфері координації та реалізації загальнодержавних систем. Основою інформаційної бази контролінга є система поточної звітності і аналіз тенденцій розвитку важливих факторів, що визначають успіх діяльності підприємства.

Сервісна функція контролінга полягає у пошуку, обробці та подальшій передачі інформації, пов'язаної з прийняттям управлінських рішень. Дана функція проявляється в загальному консультуванні різних служб і підрозділів підприємства на всіх етапах прийняття та реалізації рішень, які здатні забезпечити орієнтацію окремих підрозділів на досягнення загальної цілі підприємства. У порівнянні з децентралізацією аналітичної діяльності в рамках різних інформаційних служб, організаційного їх об'єднання та спеціалізації створюють передумови для поліпшення умовного стану управлінської діяльності.

Додаткова функція контролінга – забезпечення раціональності управлінського процесу, що є найбільш сприятливою формою, вимагає як орієнтації на цілі підприємства, так і оптимізацію процесу їх реалізації. У цьому зв'язку контролінг (через координаційні плани) повинен сприяти прийняттю рішень, що дозволяють розподілити дефіцитні виробничі ресурси, виявити найбільш ефективні для досягнення цілей підприємств.

На підприємствах приватного сектору контролінг направлений, перш за все, на досягнення формаль-

них цілей даного господарського суб'єкта, тоді як у випадку державного сектору акцент робиться на оптимізацію досягнення цілей з точки зору всієї національної економіки.

Відносний вплив на управлінські процеси, а також визначення та реалізація цілей підприємств, за допомогою контролінгу визначає частину відповідальності як за абсолютні показники прибутків (збитків), так і за показники рентабельності (капіталу, обороту) та продуктивності. При цьому слід взяти до уваги необхідність врахування цільових показників ліквідності (платоспроможності підприємства в кожен момент своєї діяльності), що впливають на фінансовий стан підприємства. Крім того, цілеспрямоване введення контролінгу визначає оптимальні продуктивно-ринкові цілі підприємства, що забезпечують його конкурентоспроможність і реалізацію потенційних можливостей майбутнього успіху.

У рамках функціональних цілей перевіряється формування оптимального співвідношення складу виробничої та бюджетної програми з точки зору реалізації головної цілі підприємства.

Вплив контролінга розповсюджується і на реалізацію соціальних цілей підприємства. Мотивація необхідної активності різних служб, має бути врахована у координуючій діяльності контролінгу, що здійснює впровадження кооперативного стилю керівництва, що в свою чергу підвищує рівень задоволення потреб персоналу підприємства.

Контролінг забезпечує врахування партикулярних трудових інтересів, індивідуальних потреб персоналу. Розгляд контролінгу як інструменту координації управлінського процесу носить цільовий характер, що характеризується деякими аспектами цього процесу.

Управління як діяльність включає в себе процес формування цілей та їх втілення у практичну діяльність, який в свою чергу пов'язаний із процесом пошуку інформації, її обробки та подальшої передачі. У даному контексті контролінг пов'язаний із обліковою функцією, безпосередньо із управлінським обліком. У цьому зв'язку обговорюється випадок, коли цей процес направлений на прийняття ефективних управлінських рішень. Управлінські рішення мають ґрунтуватися на повній, правдивій інформації, що має велике значення для успіху підприємства, що функціонує, як правило в умовах невизначеності.

Необхідно врахувати, що одна із важливих характеристик управління є прийняття відповідальності за формування і реалізацію рішень. Відповідно механізм контролінгу має визначати частку відповідальності по відношенню до результатів діяльності та підлеглих.

Процес управління має дуальний характер. З одного боку, він може орієнтуватися в першу чергу на суттєві аспекти діяльності підприємства без урахування якості персоналу підприємства, що представляє собою основу таких показників, як, наприклад, майна та капіталу, доходів та витрат. При цьому управління може розглядатися як процес планування, реалізації та контролю. Характер-

ним для цього можливе поява підциклів, а також взаємозв'язок між фазами вирішення проблем.

Планування процесу узгодження вказує на проблеми встановлення, пошук альтернативних рішень та їх оцінку. Планування в широкому масштабі здійснюється за допомогою управлінських рішень на базі систематичної їх підготовки з метою визначення можливих в майбутньому наслідках. Поняття планування в широкому сенсі передбачає також і процес прийняття плану.

Ця реалізація управлінської діяльності охоплює плани з детальним визначенням також мотивацією до їх реалізації. Після завершення етапу реалізації або одночасно з ним здійснюється контроль якості у формі порівняння: план-факт, або норматив-можливість (з точки зору існуючих тенденцій результатів).

З іншого боку, процес управління може орієнтуватися на особистісний аспект діяльності підприємства. При цьому мультиперсональність процесу вирішення проблеми виражається в відношенні керуючий – керований.

Управління організацією можна охарактеризувати як систему функцій, що дозволяють забезпечити розвиток підприємства, зміну його стану. Воно виражається в тому, що після кожного відхилення відбувається встановлення рівноваги системи, система не повертається до минулого стану, а трансформується у новий стан. Стан розбалансування в умовах постійно змінюваного зовнішнього середовища – більш часте явище, ніж рівномірний розвиток, так як перманентно змінюються самі цільові установки системи. Результат такої нестабільності –

еволюція підприємства. Для визначення основних функцій управління можна сформулювати постулати рівноваги:

- фінансова рівномірність вимагає залучення довгострокових інвестицій, врахування інтересів власників у вигляді виплат дивідендів;
- виробнича (продуктивна) рівновага вимагає оптимального задоволення очікування клієнтів;
- рівномірність сфери персоналу включає в себе вимогу і очікування співробітників, суспільств і законодавців при формуванні виробничих процесів і визначення умов праці;
- інформаційна рівновага вимагає задоволення інформаційної потреби підприємства інформацією, що обумовлено розвитком зовнішнього середовища.

Відповідно до цих постулатів основним завданням контролінгу є забезпечення внутрішньої і зовнішньої гармонізації, яка дозволяє реалізовувати цілісний і системний характер підприємства. В рамках складної ієрархічної системи реалізація функцій контролінга забезпечує підвищену спроможність і систематизацію відносин на підприємстві. Крім того, контролінг повідомлень окремих підсистем управління забезпечує аналітичні існуючі взаємозалежності, що є основною передумовою забезпечення цілісного, орієнтованого на єдине ціле управління.

**Висновки.** Таким чином, можна зробити висновок, що контролінг є істотною складовою частиною управлінського циклу. У загальному можна визначити, що розробка та реалізація концепцій контролінга дозволяє вирішити проблеми управління при забезпеченні досягнення загальних цілей підприємства.

#### Література:

1. Контролінг : навч.-метод. посіб. для самост. вивч. дисц. [Електронний ресурс] / Г.О. Швиданенко, В.В. Лаврененко, Л.М. Приходько, О.М. Швидка. – К. : КНЕУ, 2013. – 240 с.

## РОЛЬ КОНТРОЛЛИНГА В ПРОЦЕССЕ ОПЕРАТИВНОГО ПРИНЯТИЯ УПРАВЛЕНЧЕСКИХ РЕШЕНИЙ

**Матюха Н.Н.**

*кандидат экономических наук,*

*доцент кафедры учета и аудита*

*Киевского национального университета технологий и дизайна*

Изучены теоретические вопросы организации информационного обеспечения управления бизнесом в условиях внедрения контроллинга в рамках экономического развития предприятия. Определено, что основным элементом контроллинга должен выступать контроль, как функция управления. Отмечается, что контролинг, в данных рамках, преследует одну главную и ряд взаимосвязанных относительных целей. Главная цель контроллинга заключается в поддержке и улучшении процессов, созданных для достижения общей цели предприятия. Определены и охарактеризованы функции контроллинга - координационную, сервисную и дополнительную. Определена роль контроллинга в достижении равновесия развития предприятия и определены постулаты ее достижения. Определено, что контролинг является существенной составной частью управленческого цикла. В общем можно определить, что разработка и реализация концепций контроллинга позволяет решить проблемы управления при обеспечении достижения общих целей предприятия.

**Ключевые слова:** контролинг, управление, функции управления, контроль, стратегический контроль, функции контроллинга.

## THE ROLE OF CONTROLLING IN THE PROCESS OF OPERATIONAL ADMINISTRATION OF ADMINISTRATIVE SOLUTIONS

***Matyukha M.M.***

*PhD in Economics,*

*Associate Professor of the Department of Accounting and Audit,  
Kyiv National University of Technology and Design*

The theoretical questions of organization of information support of business management in conditions of implementation of controlling in the framework of economic development of the enterprise are studied. It is determined that the main element of controlling should be control, as a management function. It is noted that controlling, in the given framework, pursues one main and a number of interrelated relative goals. The main objective of controlling is to support and improve the processes created to achieve the overall goal of the enterprise. Controlling functions of coordination, service and additional are defined and described. The role of controlling in the achievement of the equilibrium of enterprise development is determined and the postulates of its achievement are defined. It is said that controlling is an essential part of the management cycle. In general, it can be determined that the development and implementation of controlling concepts allows solving management problems while ensuring the achievement of the overall objectives of the enterprise.

**Keywords:** controlling, management, management functions, control, strategic control, controlling functions.