

УДК 338.24+621

## ОРГАНІЗАЦІЙНЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ФУНКЦІОНУВАННЯ СИСТЕМИ КОНТРОЛІНГУ НА ПІДПРИЄМСТВІ

О. В. Халіна

*Українська академія друкарства,  
вул. Під Голоском, 19, Львів, 79020, Україна*

*Висвітлено основні особливості формування та розвитку концепції контролінгу в системі економічних знань. Визначено сутність системи контролінгу та організаційного забезпечення її функціонування. Досліджено структурний аспект організаційного забезпечення системи контролінгу. Сформовано концептуальні основи побудови механізму функціонування системи контролінгу.*

**Ключові слова:** *організаційне забезпечення, контролінг, система, функції, механізм функціонування системи контролінгу.*

**Постановка проблеми.** В сучасних умовах функціонування вітчизняних підприємств особливої актуальності набуває потреба гнучкого реагування їхньої керівної системи на зміни в ринковому середовищі.

Забезпечення керівного апарату підприємства своєчасною, достовірною та актуальною інформацією гарантує ухвалення ефективних управлінських рішень. Сьогодні саме система контролінгу, будучи новим напрямом в економічній науці, виконує функцію інформаційно-аналітичного забезпечення.

Враховуючи стрімке зростання конкуренції в системі ринкових відносин і той факт, що контролінг перебуває на стадії формування в системі економічних наук, тема дослідження є актуальною.

**Аналіз останніх досліджень та публікацій.** Проблему формування та розвитку системи контролінгу вивчали вітчизняні та зарубіжні науковці: Й. Вебер, Н. Г. Данилочкіна, А. М. Карминський, Е. Майер, Р. Р. Манн, С. Н. Петренко, Т. Рейхман, Л. А. Сухарева, С. Г. Фалько, Д. Хан та ін. Завдяки працям учених сформовано теоретико-методичну базу функціонування системи контролінгу, що є безумовним внеском у розвиток цього нового напрямку і створює передумови для його подальшого розвитку. Беручи за основу неocenений доробок науковців і враховуючи нагальну потребу в формуванні прикладних основ функціонування контролінгу на теренах вітчизняної економіки, ми продовжуємо пошук нових дієвих механізмів, які б забезпечили ефективну роботу системи контролінгу.

**Мета статті** — розгляд теоретичних аспектів формування організаційного забезпечення функціонування системи контролінгу на підприємстві.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Контролінг — це відносно нове явище в системі менеджменту підприємства, основною метою якого є реалізація

фінансово-економічної коментувальної функції, що забезпечує прийняття оперативних і стратегічних управлінських рішень [2].

Система контролінгу акумулює в собі всі інструменти спостереження й аналізу для контролю та координації фінансово-господарської діяльності підприємств. Щоб забезпечити постійний потік та обробку інформації, орієнтованої на досягнення основних цілей підприємства, всі інструменти та структура контролінгу повинні бути простими і гнучкими.

Перебуваючи на стику обліку, інформаційного забезпечення, контролю і координації, контролінг посідає особливе місце в управлінні підприємством, він згуповує всі ці функції, інтегрує і координує їх [15].

Зауважимо, що поняття «контролінг» у системі економічних знань з'явилося порівняно недавно, що зумовлює неоднозначність у трактуванні різними науковцями суті контролінгу та його основних концепцій.

Історія розвитку контролінгу як сучасного напрямку в економічній науці розпочалася в США наприкінці XIX століття. Саме тоді вперше у фінансових установах з'явилася така посада, як «контролер», в обов'язки якого входило виконання комплексу завдань щодо документування і контролю грошових потоків.

В Європу контролінг прийшов у 50-х роках XX століття під час американської економічної експансії, і в сучасному розумінні, як концепція управління, набув найбільшого розвитку в Німеччині. Подальша еволюція контролінгу мала подвійний характер, що виявилось у становленні двох незалежних напрямів контролінгу: англосаксонського (американського) та європейського (німецького) [8].

Основні відмінності цих підходів пов'язані насамперед з інформаційним полем, яке охоплює система контролінгу. Так, американська модель контролінгу охоплює весь облік, а німецька — лише внутрішній. На відміну від американської моделі, в німецькій до функцій служби контролінгу не належить ведення бухгалтерського обліку, облік податків і страхування. Ці завдання виконує фінансова служба. Значимо, що відмінності, які існують в організаційній структурі контролінгу в США та Німеччині, пов'язані з особливостями побудови фінансової системи та системи обліку цих країн [1].

Формування сучасних концепцій контролінгу відбувалося під впливом саме цих двох незалежних підходів, які ввібрали в себе головні принципи американської та німецької моделей.

Концепція контролінгу — це система тверджень стосовно того, яким чином керівний апарат буде забезпечений інформацією для ухвалення ефективних рішень.

Основними концепціями контролінгу в сучасній економічній літературі є:

1. Концепція, орієнтована на систему обліку, суть якої полягає у фіксуванні та інтерпретації фактичної інформації минулих періодів.
2. Концепція, орієнтована на інформаційну систему управління, що охоплює все поле діяльності підприємства.
3. Концепція, орієнтована на систему управління, яка передбачає планування, контроль, координацію та стратегічні цілі підприємства.

Ці концепції сформувалися під впливом різних поглядів і тверджень стосовно суті самого контролінгу та сфери діяльності підприємства, яку він охоплює.

У таблиці узагальнено головні концептуальні погляди науковців на систему контролінгу.

Таблиця

**Трактування поняття «контролінг»**

Автор	Трактування поняття «контролінг»
Ананьїна Є. А., Данилочкіна Н. Г., Данилочкін С. В. [5]	Функціонально відокремлений напрям економічної роботи на підприємстві, пов'язаний із реалізацією фінансово-економічної коментувальної функції в менеджменті для прийняття оперативних і стратегічних рішень.
Давидович І. Є. [2]	Концепція економічного управління підприємством, спрямована на виявлення шансів і ризиків, пов'язаних із отриманням прибутку в умовах ринку.
Майер Е. [6]	Система забезпечення виживання підприємства у двох аспектах: короткостроковому — оптимізація прибутку, довгостроковому — збереження і підтримка гармонійних відносин і взаємозв'язків цього підприємства з його навколишніми сферами: природною, соціальною, господарською.
Терещенко О. О. [11]	Спеціальна саморегулююча система методів та інструментів, яка спрямована на функціональну підтримку менеджменту підприємства і включає інформаційне забезпечення, планування, координацію, контроль і внутрішній консалтинг.
Ткаченко А. М., Ткаченко Є. Ю. [13]	Управлінська концепція процесу прийняття рішень, управління за допомогою цілеспрямованого забезпечення інформацією з метою досягнення кінцевих цілей і результатів діяльності.

Проаналізувавши подані трактування поняття контролінгу, можна виокремити певні концептуальні підходи. Так, автори Ананьїна Є. А., Данилочкіна Н. Г. та Данилочкін С. В. вбачають в основі функціонування контролінгу коментувальну функцію. Давидович І. Є. вважає, що головна функція контролінгу полягає у виявленні шансів і ризиків в умовах ринку. На думку відомого фахівця з вивчення еволюції контролінгу Майера Е., контролінг — це система, що охоплює взаємозв'язки із зовнішнім середовищем і спрямована на виживання підприємства. Як спеціальну систему, спрямовану на підтримку менеджменту, розглядає контролінг Терещенко О. О. На інформаційній складовій в системі контролінгу наголошують науковці Ткаченко А. М. і Ткаченко Є. Ю.

Дослідивши суть контролінгу та беручи до уваги основні трактування щодо його концептуальних складових, ми сформували власне бачення головних напрямів системи контролінгу.

Отже, *контролінг — це складова системи менеджменту, основною метою функціонування якої є інформаційне забезпечення керівного апарату підприємства для прийняття ефективних рішень, а також координація і контроль діяльності підприємства, щоб забезпечити його стабільне функціонування.*

Головною метою контролінгу, на думку Сухарєвої Л. А., є діагностування фактичного фінансово-економічного стану та орієнтація управлінського процесу на досягнення всіх цілей, що стоять перед підприємством. Для цього контролінг забезпечує виконання таких функцій [9]:

- інформаційне забезпечення;
- аналітичний облік фінансово-господарської діяльності;
- координація та регулювання фінансово-господарських процесів;
- аналітичний контроль проведення фінансово-господарських операцій.

Зауважимо, що робота з інформаційним забезпеченням у системі контролінгу на підприємстві здебільшого має такий алгоритм:

1. Сегментування потоку інформації згідно з її належністю до структурних підрозділів підприємства та відповідно до джерел витоку (зовнішніх і внутрішніх).
2. Ранжування інформації за ступенем актуальності та значущості.
3. Обробка та аналіз інформації з метою виокремлення основних показників — критеріїв, необхідних для прийняття управлінських рішень.

Для підвищення ефективності функціонування система контролінгу має базуватися на таких принципах:

- 1) достовірність, актуальність і своєчасність інформаційного забезпечення;
- 2) застосування системного підходу;
- 3) безперервність функціонування;
- 4) орієнтація на оперативне та стратегічне планування.

Складність і багатофакторність системи контролінгу передбачає комплексний підхід до формування механізму, здатного забезпечити її ефективне функціонування. Формування механізму функціонування системи контролінгу на підприємстві відбувається через здійснення певних дій над її об'єктами, серед яких: прибуток, джерела й обсяги фінансових ресурсів, структура капіталу, структура грошових потоків, структура активів, інвестиції, фінансові ризики, матеріально-технологічна база, кадрове забезпечення та інші складові фінансово-господарської діяльності підприємства [10].

Організаційно-методичні основи впровадження механізму контролінгу на підприємстві охоплюють питання організації служби контролінгу, визначення її місця в організаційній структурі підприємства, аналіз інформаційних потоків і можливих варіантів впровадження контролінгу на підприємстві [3].

Створення такого підрозділу на підприємстві, як служба контролінгу, дає змогу застосувати принцип єдності всіх елементів системи контролінгу, який проявляється в тісному взаємозв'язку всіх підрозділів підприємства та можливості ефективного контролю процесу з боку служби контролінгу. Зауважимо, що ефективність функціонування такого підрозділу найбільше визначається рівнем організаційного забезпечення, що пов'язує всі елементи системи контролінгу.

Організаційне забезпечення функціонування системи контролінгу на підприємстві можна визначити як комплекс положень і правил, які регламентують роботу служби контролінгу, підкріплених відповідними рішеннями керівного апарату підприємства, а також як організацію взаємозв'язків між окремими елементами

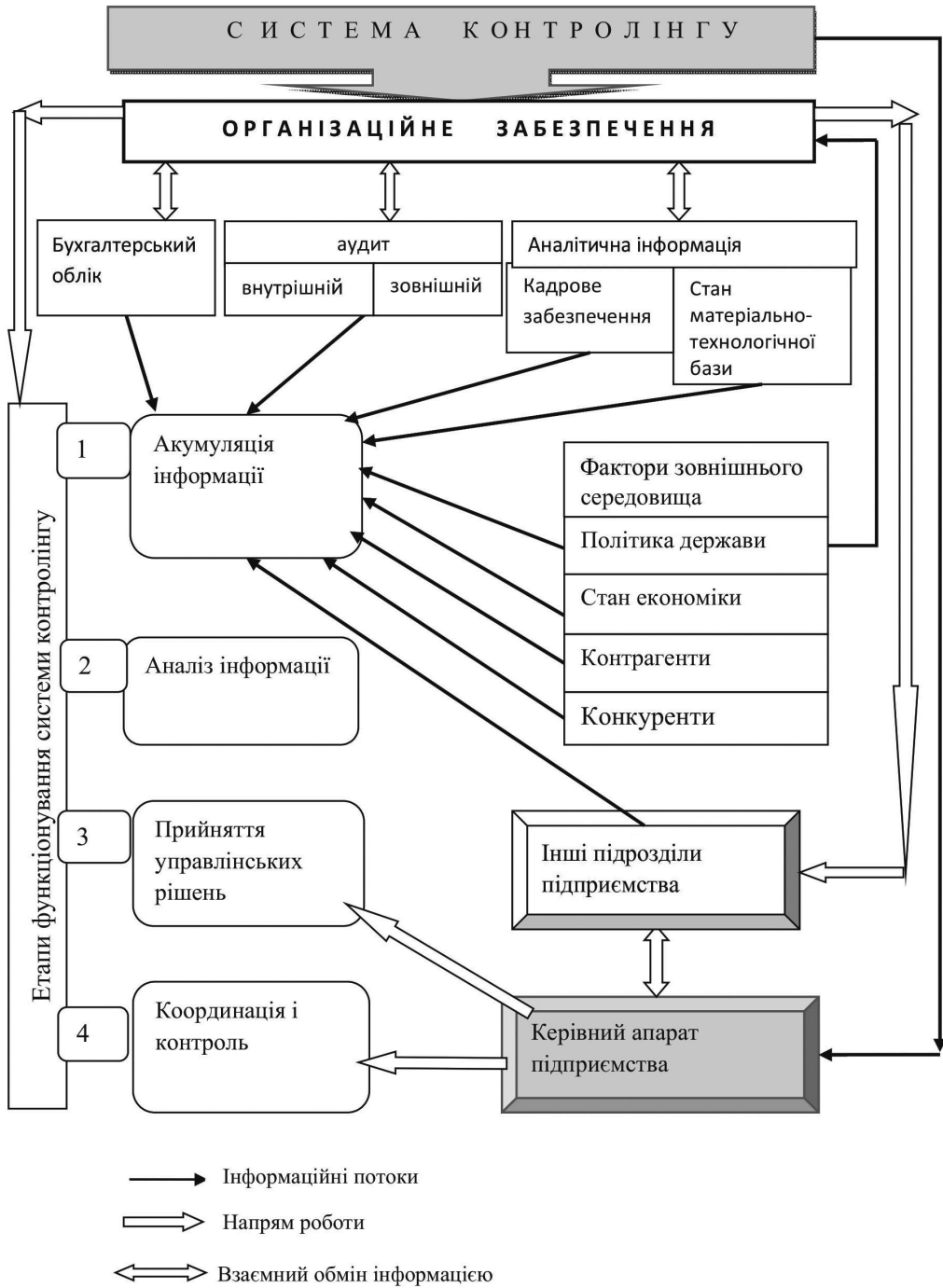


Рис. Механізм функціонування системи контролінгу

системи контролінгу та суб'єктами зовнішнього середовища, що передбачає адаптацію системи до зміни умов функціонування з метою забезпечення її стійкості та життєздатності [10]. Наголосимо, що організаційне забезпечення керування системою контролінгу передбачає насамперед організаційний фактор, який полягає у здатності чітко окреслити поле діяльності самої системи, організувати, координувати і контролювати її роботу. Метою організаційного забезпечення є підтримка стабільного функціонування системи контролінгу підприємства, реалізація запланованих програм через забезпечення необхідними ресурсами, організація взаємозв'язків між окремими елементами та ліквідація відхилень, які можуть виникати в системі.

Формування організаційного забезпечення функціонування системи контролінгу має передбачати взаємозв'язок чітко визначених цілей і завдань кожного рівня управління, вибираючи оптимальні шляхи реалізації рішень.

Враховуючи зазначене, зокрема принципи та основні функції системи контролінгу, ми розробили механізм функціонування системи контролінгу (див. рис.), в якому організаційне забезпечення як основний її інструмент координує напрям зусиль усіх задіяних елементів, акумулюючи всю необхідну інформацію для забезпечення нею керівного апарату підприємства.

**Висновки.** Підсумовуючи зазначимо, що функціонування системи контролінгу, головне завдання якої полягає у забезпеченні керівного апарату підприємства актуальною, достовірною і вчасною інформацією для прийняття ефективних рішень, пов'язано із науково-організованою взаємодією всіх її елементів, що є неможливим без організаційного забезпечення, яке, будучи сформованим відповідно до масштабів і специфіки діяльності певного суб'єкта господарювання, регламентує процес функціонування системи контролінгу. Саме організаційне забезпечення є елементом організації всієї діяльності служби контролінгу і механізмом регулювання інформаційно-аналітичних процесів у системі контролінгу.

#### СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Галушко О. С. Генезис концептуальних основ контролінгу / О. С. Галушко, Д. С. Козар // Економічний вісник Національного гірничого університету. — 2011. — № 4. — С. 78–86.
2. Давидович І. Є. Контролінг : навч. посіб. — К. : Центр учбової літератури, 2008. — 552 с.
3. Карминский А. М. Контроллинг в бизнесе: методологические и практические основы построения контроллинга в организациях / А. М. Карминский, Н. И. Оленев, А. Г. Примак, С. Г. Фалько. — М. : Финансы и статистика, 1998. — 256 с.
4. Контроллинг : учеб. / 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.
5. Контроллинг как инструмент управления предприятием / Е. А. Ананьина, С. В. Данилочкин, Н. Г. Данилочкина и др. ; под ред. Н. Г. Данилочкиной. — М. : Аудит, ЮНИТИ, 1999. — 149 с.
6. Майер Э. Контроллинг как система мышления и управления / Э. Майер ; пер. с нем. Ю. Г. Жукова, С. Н. Зайцева ; под ред. С. А. Николаевой. — М. : Финансы и статистика, 1993. — 560 с.

7. Манн Р. Контроллинг для начинающих. Система управления прибылью / Р. Манн, Э. Майер ; пер. с нем. Ю. Г. Жукова. — М. : Финансы и статистика, 2004.
8. Набок Р. Американская и немецкая модели контроллинга / Р. Набок, А. Набок // Финансовый директор. — 2007. — № 2. — С. 59–68.
9. Сухарева Л. А. Контроллинг — основа управления бизнесом / Л. А. Сухарева, С. Н. Петренко. — К. : Эльга, Ника-Центр, 2002. — 208 с.
10. Теоретико-методичні засади формування організаційного забезпечення управління економічною безпекою машинобудівного підприємства : моногр. / О. В. Халіна, А. М. Штангрет, Л. Є. Сухомлин, О. В. Мельников ; за заг. ред. А. М. Штангрета. — Львів : УАД, 2016. — 248 с.
11. Терещенко О. О. Контролінг у системі антикризового управління підприємством / О. О. Терещенко // Фінанси України. — 2006. — № 8. — С. 137–145.
12. Терещенко О. О. Фінансовий контролінг : навч. посіб. / О. О. Терещенко, Н. Д. Бабяк. — К. : КНЕУ, 2013. — 407 с.
13. Ткаченко А. М. Сучасні підходи до визначення сутності та функцій контролінгу // Теоретичні і практичні аспекти економіки та інтелектуальної власності. — 2012. — Вип. 1. — Т. 3. — С. 52–57.
14. Хан Д. Планирование и контроль: концепция контроллинга / Д. Хан ; пер. с нем. — М. : Финансы и статистика, 1997. — 800 с.
15. Шепітко Г. Ф. Клонтролінг : навч. посіб. — К. : Видавництво Європейського університету, 2005. — 136 с.

#### REFERENCES

1. Halushko, O. S. & Kozar, D. S. (2011). Henezys kontseptualnykh osnov kontrolinhu. Ekonomichnyi visnyk Natsionalnoho hirnychoho universytetu, 4, 78–86 (in Ukrainian).
2. Davydovych, I. Ie. (2008). Kontrolinh. Kiev: Tsentр uchbovoi literatury (in Ukrainian).
3. Karminskiy, A. M., Olenev, N. I., Primak, A. G. & Falko, S. G. (1998). Kontrolling v biznese: metodologicheskie i prakticheskie osnovy postroeniya kontrollinga v organizatsiyah. Moscow: Finansy i statistika (in Russian).
4. Karminskiy, A. M., Falko, S. G., Zhevaga, A. A. & Ivanova, N. Yu. (2006). Kontrolling. A. M. Karminskiy, S. G. Falko (Eds.). Moscow: Finansy i statistika (in Russian).
5. Ananina, E. A., Danilochkin, S. V. & Danilochkina, N. G. (1999). Kontrolling kak instrument upravleniya predpriatiem. N. G. Danilochkina (Ed.). Moscow: Audit, YUNITI (in Russian).
6. Mayer, E. (1993). Kontrolling kak sistema myshleniya i upravleniya. S. A. Nikolaeva (Ed.). Moscow: Finansy i statistika (in Russian).
7. Mann, R. & Mayer, E. (2004). Kontrolling dlya nachinayuschih. Sistema upravleniya pribylyu. Moscow: Finansy i statistika (in Russian).
8. Nabok, R. & Nabok, A. (2007). Amerikanskaya i nemetskaya modeli kontrollinga. Finansovyy director, 2, 59–68 (in Russian).
9. Suhareva, L. A. & Petrenko, S. N. (2002). Kontrolling — osnova upravleniya biznesom. Kiev: Elga, Nika-Tsentr (in Russian).
10. Khalina, O. V., Shtanhret, A. M., Sukhomlyn, L. Ie. & Melnykov, O. V. (2016). Teoretyko-metodychni zasady formuvannia orhanizatsiinoho zabezpechennia upravlinnia ekonomichnoho zabezpechennia mashynobudivnoho pidpriemstva : monogr. / O. V. Khalina, A. M. Shtanhret, L. Ie. Sukhomlyn, O. V. Melnykov ; za zag. red. A. M. Shtanhreta. — Lviv : UAD, 2016. — 248 s.

- michnoiu bezpekoiu mashynobudivnoho pidpriemstva za zah.redak. A. M. Shtanhret (Ed.). Lviv: UAD (in Ukrainian).
11. Tereshchenko, O. O. (2006). Kontrolinh u systemi antykryzovoho upravlinnia pidpriemstvom. *Finansy Ukrainy*, 8, 137–145 (in Ukrainian).
  12. Tereshchenko, O. O. & Babiak, N. D. (2013). *Finansovyi kontrolinh*. Kiev: KNEU (in Ukrainian).
  13. Tkachenko, A. M. & Tkachenko, Ie. Iu. (2012). Suchasni pidkhody do vyznachennia sutnosti ta funktsii kontrolinhu. *Teoretychni i praktychni aspekty ekonomiky ta intelektualnoi vlasnosti*, Vol.1, 3, 52–57 (in Ukrainian).
  14. Han, D. (1997). *Planirovanie i kontrol: kontseptsiya kontrollinga*. Moscow: *Finansy i statistika* (in Russian).
  15. Shepitko, H. F. (2005). *Kontrolinh*. Kyiv: Vydavnytstvo Yevropeiskoho universytetu (in Ukrainian).

## ORGANIZATIONAL SUPPORT OF FUNCTIONING OF THE CONTROLLING SYSTEM IN THE ENTERPRISE

O. V. Khalina

*Ukrainian Academy of Printing,  
19, Pid Holoskom St., Lviv, 79020, Ukraine  
ds-23ryt@yandex.ua*

*The article highlights the main features of formation and development of the concepts of controlling in the system of economic knowledge. The essence of the controlling system and functioning of its organizational support has been defined. The structural aspect of the organizational support of the controlling system has been studied. The conceptual basis of construction of the mechanism of the controlling system functioning has been formed.*

**Keywords:** *organizational support, controlling, system, function, mechanism of functioning of the controlling system.*

*Стаття надійшла до редакції 28.07.2016.*

*Received 28.07.2016.*