

О. Б. Гребець,  
здобувач, НТУУ "КПІ", м. Київ

# ВЗАЄМОЗВ'ЯЗОК СИСТЕМИ КОНТРОЛІНГУ ТА ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ СТРУКТУРИ ПІДПРИЄМСТВА

*Проаналізовано взаємозв'язок системи контролінгу та організаційної структури виробничо-економічної системи. Визначено сучасні автоматизовані управлінські технології системи контролінгу. Досліджено напрями інформаційної підтримки системи контролінгу на промислових підприємствах.*

*The article deals with analysis of the interrelation of the system of controlling and organizational structure of enterprise. The author defines automatic management technologies of the system of controlling. The research is directed to the investigation of informative support of the system of controlling at industrial enterprises.*

*Ключові слова: система контролінгу, організаційна структура, інформаційна підтримка, управлінські рішення, автоматизовані технології.*

*Key words: system of controlling, organizational structure, information support, managerial decisions, automatized technologies.*

## ВСТУП

Умови функціонування сучасної економічної системи переконають керівництво промислових підприємств в потребі значно змінити, перебудувати існуючу систему планування, нормування і обліку та сконцентруватися на внутрішньофірмовому управлінні. Одним з напрямів подальшого удосконалення управління промисловим підприємством є формування та реалізація системи контролінгу. Сьогодні контролінг визначається як головна парадигма теорії і практики управління.

Вагомий внесок у дослідження питання реалізації контролінгу на підприємствах зробили такі зарубіжні та вітчизняні вчені, як Р. Манн, Е. Майер, П. Хорват, Х. Дитгер, О.О. Ананькіна, С.В. Данилочкін, Н.Г. Данилочкіна, О.М. Кармінський, С.Г. Фалько, О.О. Жевага, Н.Ю. Іванова, Л.В. Попова, Р.Є. Ісакова, Т.О. Головіна, В.Б. Івашкевич, С.Н. Петренко, Г.О. Швиданенко, В.В. Лавриненко, М.І. Гладкіх, О.А. Гавриш, Л.А.Довгань, М.М. Стефанко, Л.Ю. Набієва, С.І. Надточій та ін.

Варто зауважити, що дотепер вченими визначено загальні напрями впровадження системи контролінгу на підприємствах, при цьому не враховується специфіка організації управління машинобудівних підприємств, її недоліки, які дестабілізують діяльність виробничо-економічної системи щодо досягнення сталого економічного розвитку та реалізацію системи контролінгу.

Удосконалення структури управління підприємством потребує детального дослідження напрямів використання контролінгу як інформаційно-контрольної системи.

## ПОСТАНОВКА ЗАДАЧІ

Метою статті є визначення взаємозв'язку системи контролінгу та організаційної структури підприємства, визначення недоліків організаційної структури промислових підприємств, дослідження інформаційної підтримки управлінських рішень системи контролінгу з урахуванням організаційної структури промислового підприємства.

## РЕЗУЛЬТАТИ

Контролінг як інформаційно-управлінська система будується з урахуванням принципів організації менеджменту підприємства. Від структури організації підприємства залежить рівень побудови контролінгу як системи управління. Тому для впровадження контролінгу на машинобудівному підприємстві потрібно визначити характерні риси менеджменту останніх. Більшість машинобудівних підприємств мають особливості побудови організаційних структур. Так, найчастіше в структурі управління машинобудівних підприємств використовуються вертикальні та горизонтальні зв'язки, які в тій чи іншій мірі об'єднують ієрархічні рівні в організації та її структурних підрозділах [1].

Потрібно зазначити, що вертикальні зв'язки, на думку О.С. Виханського, А.І. Наумова, відіграють важливу роль в здійсненні функціональної та продуктової департаментизації, але при цьому доповнюються горизонтальними зв'язками. У той же час використання вертикальних зв'язків як каналів передачі інформації для ухвалення рішення стає малоефективним, коли інформація, яка використовується для рішення, вимушена проходити декілька рівнів організаційної ієрархії, що

розташовані далеко один від одного. О.С. Виханський та А.І. Наумов вказують на небезпеку формування "ефекту зіпсованого телефону". Таким чином, сповільнюється весь комунікаційний процес і потрібні значні витрати [1]. Але при вирішенні оперативних та стратегічних завдань менеджменту, лінійно-штабна організаційна структура управління підприємством має як переваги, так і недоліки, які визначають у своїх дослідженнях О.М. Гіряк, П.П. Лазановський, А.Г. Наумов (табл. 1).

Визначений ряд характерних ознак організаційної структури більшості промислових підприємств вказує на низький рівень прийняття управлінських рішень, на який впливають, перш за все, недоліки організаційної структури.

Усунути або обмежити дію виокремлених недоліків можливо за допомогою системи контролінгу, яка на підставі сформованого інформаційного середовища прискорить процес прийняття управлінських рішень.

У зв'язку з тим, що служба контролінгу, в першу чергу, збирає інформацію діяльності бізнес-систем, необхідність оброблення інформації є функціональною особливістю діяльності контролерів та потребує використання спеціалізованих аналітичних систем.

Тому, від системи контролінгу очікують, перш за все, особливу сигнальну програму відхилення, яка за мету має спостереження та корегування досягнення оперативних та стратегічних цілей підприємства. Таким чином, як визначає Ж. Уляшева, специфічною особливістю контролінгу є його здатність дати на підставі аналітичного заключення пораду, рекомендацію, які спрямовують менеджера на шлях досягнення цілей [3].

Отже, результатом діяльності контролінгу на машинобудівному підприємстві є визначення напрямів управлінських рішень на підставі своєчасного виявлення відхилень фактичних результатів діяльності від передбачених; виявлення причин, що викликали це відхилення і розробку пропозицій відповідного коригування окремих напрямів діяльності з метою її нормалізації і підвищення ефективності [4]. Тому, на наш погляд, на підприємстві для вирішення даного завдання контролінгу потрібне розроблення теоретичних підходів щодо постійного спостереження та визначення відхилень при досягненні оперативних та стратегічних цілей з урахуванням особливостей організаційної структури управління підприємства та зовнішнього середовища.

Інформаційна підтримка системи контролінгу включає наступні об'єкти системи [5]:

1) традиційні — дані системи працюють тільки з кількісними даними (фінанси, виробництво, збут, постачання);

2) нетрадиційні — системи враховують якісну інформацію (маркетинг, структури, НДОКР, персонал).

Серед сучасних автоматизованих інформаційних управлінських технологій автори [4, 5] визначають такі як: MRP, MRP II, ERP, технологія orgware, технологія workflow, структуризатор, особливості яких визначені у табл. 2.

**Таблиця 1. Переваги та недоліки лінійно-штабної організаційної структури управління**

Переваги	Недоліки
Ефективне використання ресурсів	Наявність тенденції до збільшення працівників штабних служб
Глибокий розвиток професійних навиків	Сповільнюється процес прийняття рішень
Чітко спостерігається професійна кар'єра	Відсутнє інформаційне середовище
Посилення координації в межах виконання окремих функцій	Не чітко визначена відповідальність за функціонування організації
Глибша підготовка рішень і планів, що пов'язані із спеціалізацією працівників	Обмеження можливостей в галузі підготовки менеджерів
Звільнення головного лінійного менеджера від глибокого аналізу проблем	Небезпека виникнення викривлення
Можливість залучення консультантів і експертів	Слабка координація між ланками

Джерело: складено автором на основі [1; 2].

Необхідно визначити пряму залежність між технологією інформаційної підтримки управлінських рішень і безпосередньо розміром підприємства, типом організаційної структури. Організаційна структура та розмір організації як внутрішній фактор впливають на напрям формування контролінгу на підприємстві: як окрема служба, або як виконання деяких функцій контролінгу [8]. Через те, що в основі першочергових функцій контролінгу є інформаційна підтримка управлінських рішень, вважаємо необхідним дослідити взаємозв'язок між організаційною структурою підприємства, службою контролінгу та інформаційними технологіями, які можна використовувати в межах останнього (табл. 3).

Так, для малих та середніх підприємств найхарактернішим є лінійно-функціональний тип організаційної структури, а тому немає сенсу виокремлювати службу контролінгу, і функції контролера виконує безпосередньо або фінансовий директор, або заступник з питань економіки. Крім цього, завдання контролінгу можливо делегувати робітникам фінансового відділу, ПЕВ, бухгалтерії. Дані підприємства

**Таблиця 2. Сучасні автоматизовані управлінські технології**

Сучасні автоматизовані управлінські технології	Зміст автоматизованих сучасних технологій
MRP (Material Requirements Planning)	Автоматизоване планування потреби сировини і матеріалів для виробництва (мінімізація витрат, які пов'язані зі складськими запасами); використовується для опису компонента «виробництво».
MRP II (Manufacturing Resource Planing)	Автоматизоване планування усіх виробничих ресурсів підприємства: сировини, матеріалів, устаткування, його продуктивності, витрати праці, контроль виробництва; здійснюється у процесі всього циклу, починаючи з покупки сировини та закінчуючи відвантаженням товару споживачам; використовується для опису компонентів «виробництво», «логістика».
ERP (Enterprise Resource Planning)	Автоматизація і оптимізація внутрішніх бізнес-процесів, планування як матеріальних, так і фінансових ресурсів підприємства, а саме прийняття заказів, планування виробництва, постачання і адміністрування; використовується для опису компонентів «виробництво», «логістика», «фінанси».
Технологія orgware	Побудова ієрархії управління компанією – перелік організаційних ланок, опис функцій і їх розподіл по ланках; використовується для опису компоненту «структура».
Технологія workflow	Моделювання структури бізнес-процесів, засноване на ідеї конвеєра; використовується для опису компоненту «логістика» (хто, кому, в які терміни поставив) разом з кількісними характеристиками.
Структуризатор	Збір, обробка і аналіз масивів різнопланової інформації відповідно до стратегії підприємства (дані, терміни, регіони з прив'язкою до конкурентних продуктів); використовується для опису компоненту «маркетинг».
BPM (Business Perfomance Management), EPM (Enterprise Perfomance Management, CPM (Corporate Perfomance Management	Система управління ефективністю бізнесу, система управління ефективністю підприємства, система управління ефективністю корпорацій. Дані системи дають змогу компаніям визначити стратегічні цілі, а потім здійснювати оцінювання своєї діяльності стосовно цих цілей та здійснювати управління процесом їх досягнення.

Розроблено автором на основі [5; 6; 7].

**Таблиця 3. Використання інформаційних систем управління залежно від типу формування структури служби контролінгу**

Розмір підприємства	Малі, середні підприємства	Середні, великі підприємства	Середні, великі підприємства
Тип організаційної структури	Лінійно-функціональна	Лінійно-функціональна	Дивізійна
Структура служби контролінгу	Не виділяється служба контролінгу. Головний контролер — фінансовий директор (зам. по економіці). Ряд обов'язків контролера виконують співробітники ПЕВ, бухгалтерії, фінансового відділу.	Виділяється служба контролінгу, яка зможе бути полагоджена директорові або фінансовому директорові. Можливі варіанти організації служби контролінгу: відповідно до функцій контролінгу, відповідно до фінансової структури (центрами відповідальності), місце служби контролінгу можливо розглянути як група у складі ПЕВ.	У компанії, що управляє, створюється центральна служба контролінгу. У дивізіонах, підрозділах також створюються служби контролінгу. Лінія відповідальності контролера підрозділу може бути лінійною або штабною. При лінійній організації: контролер підрозділу функціонально підпорядкований контролеру вищого рівня, а адміністративно — керівникові підрозділу, або навпаки. При штабній організації контролер виступає внутрішнім консультантом при відповідному рівні управління.
Стандартна методологія	MPS, MPR/CPR	MPR/CPR, MPR II	ERP
Програмне забезпечення	Парус-Підприємство 8.1, 1С, BEST, PersonPro, DeloPro, Універсал 5.1, Smarket, ІНФІН, Суперменеджер, Турбо-бухгалтер	ProFiX/Analtska, GrossBee XXS, IT-Підприємство, DeloPro, Універсал 5.1, Umarket, JD Edwards, MFG-Pro, Syteline	МастерБух, Miracle XPR, Panagon, IT-Підприємство, Oracle Applikations, SAP/R3, Baan, BPSC
Завдання	Бухгалтерський облік, управління складами, управління персоналом	Фінансово-управлінський облік, управління виробництвом	Управління фінансовими потоками, консолідація інформації. Управління виробництвом

Розроблено автором на основі [4; 8].

віддають перевагу автоматизації окремих напрямів обліку і застосовують локальні системи [4]. На даних підприємствах використовують розповсюджене загальне програмне забезпечення, таке як: Парус-Підприємство 8.1, 1С, BEST, PersonPro, DeloPro, Універсал 5.1, Smarket, ІНФІН, Суперменеджер, Турбо-бухгалтер.

Великі підприємства відрізняють тим, що найчастіше в менеджменті використовують лінійно-функціональну або дивізійну організаційну структуру, яка вимагає виділяти окрему службу контролінгу. Для середніх та великих підприємств завдання служби контролінгу з боку інформаційної підтримки ускладнюється до управління грошовими потоками, консолідації інформації та управління виробництвом. А тому фахівці [4; 6; 8] радять використовувати наступне програмне забезпечення: МастерБух, Miracle XPR, Panagon, IT-Підприємство, Oracle Applikations, SAP/R3, Baan, BPSC.

Зазначені спеціалізовані інформаційні системи (ERP, MPR/CPR, MPR II) дозволяють підприємствам досягти бажаних цілей в стратегічному управлінні. Проте, як зазначає Паршина О.А., такі системи не враховують особливості складного машинобудівного підприємства, складну структуру виробничих процесів та не мають певного комплексу відповідних економіко-математичних моделей, за допомогою яких пропонується врахувати множину рішень щодо забезпечення конкурентоспроможності продукції, оцінити ефективність функціонування виробничо-економічної системи та виявити приховані виробничі резерви [6].

**ВИСНОВКИ**

Отже, процес формування та реалізації системи контролінгу залежить від організаційної структури, яка існує на підприємстві. При цьому підприємства різних галузей економіки мають свої специфічні особливості побудови організаційної структури. Ма-

шинобудівні підприємства найчастіше мають великі розміри, а тому в організаційній структурі присутні вертикальні та горизонтальні зв'язки, що мають ряд переваг та недоліків. Аналіз характерних особливостей організаційної структури машинобудівних підприємств вказує на низький рівень прийняття управлінських рішень.

Система контролінгу має дестабілізувати недоліки щодо прийняття управлінських рішень та виконувати функції координації управління підприємством за допомогою інформаційних технологій, програми яких використовують залежно від цілей, завдань, функцій служби контролінгу.

Вважаємо, що промисловим підприємствам окремих галузей економіки необхідно індивідуально підходити до використання інформаційних технологій, які будуть враховувати особливості виробничо-економічної системи.

Тому, побудова системи стратегічного контролінгу на машинобудівному підприємстві повинна базуватися на власних розробках інформаційної підтримки управлінських рішень.

**Література:**

1. Виханский О.С., Наумов А.И. Менеджмент: учебник / О.С. Виханский, А.И. Наумов. — 3-е изд. — М.: Гардарики, 2003. — 528 с.
2. Гірняк О.М., Лазановський П.П. Менеджмент. Підручник для студентів вищих навчальних закладів освіти / О.М. Гірняк, П.П. Лазановський. — Львів: "Магнолія плюс", 2004
3. Уляшева Ж. Контроллинг в компании: методические проблемы / Ж. Уляшева // Менеджмент в России и за рубежом. — 2008. — №3. — С. 68—71.
4. Мозенков О.В. Управление стратегическим развитием предприятия: методология, инструментарий, организация: монография / МОН України, Нац. техн. ун-т "Харківський політех. ін-т" / О.В. Мозенков. — Харків: Одісей, 2008. — 288 с.
5. Толкачева Е.В. Объект исследования контроллинга как научной дисциплины [Электронный ресурс] / Е.В. Толкачева. — Режим доступа: [www. Gaap.ru/biblio/mngacc/controlling/006.asp](http://www.Gaap.ru/biblio/mngacc/controlling/006.asp)
6. Паршина О.А. Модель стратегического управления производством конкурентоспособной продукции машиностроения / О.А. Паршина // Держава та регіони. — 2008. — №8. — С. 156—160.
7. Исаев Д. Информация в системе стратегического управления / Д.Исаев // Проблемы теории и практики управления. — 2008. — №4. — С. 34—39.
8. Фуфыгина М.Н. Факторы, влияющие на формирование системы контроллинга на предприятии / М.Н. Фуфыгина // Менеджмент в России и за рубежом. — 2008. — №3. — С. 11—22.

Стаття надійшла до редакції 13.11.2012 р.