

УДК 351:336.2

**Г. В. Чечуніна**, аспірант Університету митної справи та фінансів, головний державний інспектор відділу розробки профілів ризиків управління забезпечення функціонування СУР Департаменту аналізу ризиків та протидії митним правопорушенням Державної фіскальної служби України

### КОНТРОЛІНГ У СИСТЕМІ УПРАВЛІННЯ. ОСНОВНІ ФУНКЦІЇ ТА ЗАВДАННЯ

*Розглянуто ключові положення теорії контролінгу, методологічні підходи до контролінгу як інструмента управління, проаналізовано сучасні наукові інтерпретації сутності контролінгу. Визначено основні функції та завдання контролінгу як системи, що забезпечує інформаційну підтримку прийняття управлінських рішень.*

Ключові слова: *контролінг; управлінські рішення; інформаційне забезпечення; система управління організацією; стратегія організації; інформація.*

*The key provisions of the theory of controlling, methodological approaches to controlling as the instrument of management are considered and modern scientific interpretations of essence of controlling are analyzed in this article. The main functions and problems of controlling as the system that provides information support of adoption of administrative decisions are defined in it.*

Key words: *controlling; administrative decisions; information support; control system of the organization; organization strategy; information.*

**Постановка проблеми.** В нинішніх умовах потрібні нові підходи до управління з використанням певного механізму, який дозволить:

- вчасно виявляти несприятливі ситуації всередині організації;
- правильно визначати й ставити цілі перед керівництвом організації;
- виявляти причини, що викликали несприятливу ситуацію;
- забезпечувати інформаційну підтримку управління в організації;
- прогнозувати зміну стану справ в організації під впливом зміни тих або інших факторів зовнішнього або внутрішнього середовища.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Процес управління організацією потребує комплексного розв'язання багатьох проблем, що виникають під впливом зовнішніх і внутрішніх факторів.

Методологічні підходи до контролінгу як інструмента управління спробуємо показати на основі наукових публікацій зарубіжних авторів із проблем контролінгу.

Питанням ефективного використання контролінгу присвячено дослідження зарубіжних учених: Д. Хана, Р. Манна та Е. Майера та ін. Вивчення опублікованих праць дозволяє проаналізувати основні функції та завдання контролінгу, розглянути використання контролінгу на кожній стадії управлінського процесу. Аналіз наукового доробку свідчить про недостатнє висвітлення принципово важливих питань, пов'язаних із сутністю контролінгу, зокрема систематизування поняття контролінгу.

© Г. В. Чечуніна, 2015

**Мета статті** – обґрунтувати поняття контролінгу, визначити його основні функції та завдання у системі управління організацією, зазначити актуальні проблеми в процесі запровадження моделі контролінгу.

**Виклад основного матеріалу.** Для виконання вищезазначених завдань сучасна наука пропонує використання такого механізму як контролінг, що дає змогу оперативно отримувати й обробляти інформацію, на основі якої ухвалюються оперативні та стратегічні управлінські рішення. В системі управління організацією контролінгу належить особливе місце.

У західних країнах контролінг функціонує давно й успішно. Для України це новий напрям у системі менеджменту. Вітчизняні теорія та практика контролінгу починаються від західних наукових шкіл, адже вітчизняний практичний досвід або наукові розробки з даної проблеми ще достатньо обмежені. У таких умовах розвиток наукових знань у галузі контролінгу вповільнюється, тому що незвичні концепції сприймаються складніше. Крім того, для освоєння та впровадження методу контролінгу ще недостатньо підготовлений ґрунт. Проте нині керівники багатьох великих і середніх організацій намагаються створити служби або відділи контролінгу у своїх організаціях.

Як зазначає Дитгер Хан (Dietger Hahn), “джерела контролінгу належать галузі державного управління та заглиблюються своїм корінням у середні віки. В XV ст. при дворі англійського короля існувала посада з назвою “Countrolliour”, завданням якої були документування та контроль грошових і товарних потоків” [1].

Контролінг поширився тільки з 20-х рр. XX ст. Розвиток промисловості у США наприкінці XIX – початку XX ст. викликав ускладнення процесів планування та появу нових підходів до планування. Зростання окремих організацій, складності виробництва спричинили відповідно необхідність покращання методів управління [2]. Потреба пошуку механізмів, здатних забезпечити ефективне функціонування в ринкових умовах, стала основною причиною виникнення поняття контролінгу в економічній літературі.

Методологічні підходи до контролінгу як інструмента управління спробуємо показати на основі наукових публікацій зарубіжних авторів із проблем контролінгу. Багато хто некоректно використовує поняття “контролінг”, адже ототожнює його з поняттям “контроль”. Однак це різні поняття. Слово “контролінг” у перекладі з англійської означає насамперед “управляти”, “регулювати”, а вже потім – “контролювати”. Контроль являє собою лише елемент контролінгу. Контролінг – комплексна концепція, яка координує системи планування, контролю та інформаційного забезпечення.

Фахівці мають різні погляди щодо визначення контролінгу. Увага до формулювання поняття контролінгу дуже важлива, тому що в ньому подано кожний варіант бачення сутності, функцій, концепцій контролінгу. У деяких джерелах автори погоджуються з трактуванням поняття “контролінг”, яке сформульовано в закордонній науковій літературі.

Наприклад, у книзі Р. Манна і Е. Майєра “Контроллинг для начинающих” під контролінгом розуміється “управління майбутнім для забезпечення тривалого функціонування підприємства і його структурних одиниць” [3]. Ю. П. Аніскін і А. М. Павлова також вважають, що контролінг – це ефективне управління організацією та його структурними підрозділами [4].

Для уточнення даного поняття наведемо такі варіанти визначень контролінгу:

- система оцінювання всіх сфер діяльності компанії [5];
- система підтримки процесу прийняття управлінських рішень [6];
- система керування організацією, орієнтована на підтримку прийняття управлінських рішень [7];
- єдина система керування, котра поєднує облік, планування, маркетинг [8].

## Механізми державного управління

---

У вищезазначених поняттях мовиться, що контролінг в основному спрямований на забезпечення прийняття рішень, та майже ніколи не йдеться про контролінг, що орієнтується на координацію.

Даний перелік визначень контролінгу вказує на різноманітність поглядів на сутність контролінгу як інструмента управління, а також є основою для систематизації основних підходів до визначення концепцій контролінгу.

Погляди авторів щодо теорії контролінгу ґрунтуються на базових поняттях, а саме: концепції контролінгу та його визначення. Типовими з погляду цілей і завдань контролінгу такі судження:

- мета контролінгу впливає зі стратегії розвитку організації;
- контролінг підтримує процес прийняття управлінських рішень;
- контролінг попереджає виникнення кризових ситуацій, усуває вузькі місця в роботі організації;
- контролінг виконує основні завдання: планування, контроль, регулювання за допомогою планування.

Ці приклади показують, наскільки різнонаправлений контролінг в організації. Найвагоміші функції контролінгу:

- сервісна (інформаційна) – формування і надання інформації для управління та прийняття рішень;
- внутрішній контроль;
- координаційна функція;
- аналітична функція;
- об'єднання методів обліку, аналізу, планування та контролю в єдину систему отримання, обробки й узагальнення інформації.

У наукових публікаціях, присвячених теорії контролінгу, в основному розглядається:

- аналіз основних концепцій контролінгу;
- класифікація його видів.

Зупинимось на даних аспектах докладніше. Всі концепції контролінгу прийнято розподіляти на три групи.

1. Контролінг – функція, що перетворена в систему бухгалтерського обліку.

Аналізуються показники результатів діяльності організації у грошовому вимірі. При цьому враховуються тільки загальні фінансові результати. Внесок кожного структурного підрозділу в сукупні підсумки або диференціація результатів функціонування окремих підрозділів і служб організації не береться до уваги.

Головна особливість цієї концепції контролінгу полягає в тому, що в даному випадку він орієнтований лише на минулу динаміку та на поточні завдання менеджменту [9].

2. Концепція контролінгу орієнтована на забезпечення служб менеджменту інформацією, необхідна для прийняття управлінських рішень.

У розрізі даної концепції інформація має бути комплексною, охоплювати якісні та кількісні аспекти діяльності організації. Інформацію слід подати різними видами показників, вона має містити дані про минуле, сьогодення й майбутнє, що планується або прогнозується, тобто інформація стає інструментом забезпечення всього інформаційного поля системи управління організацією.

3. Концепція контролінгу орієнтована на координацію діяльності організації або планування з подальшим контролем.

Кожна з вищезазначених концепцій контролінгу має обмежений характер і відповідає початковим етапам впровадження контролінгу в практику управлінської діяльності.

Сучасна та більш завершена інтерпретація сутності контролінгу являє собою концепцію, за якої контролінг використовується як інструмент, що забезпечує ліквідацію вузьких місць у діяльності організації й орієнтований на майбутнє відповідно до поставлених стратегічних цілей організації.

Отже, ключові положення контролінгу, виходячи із загального розуміння сутності та призначення контролінгу в більшості публікацій, можна сформулювати так:

- контролінг – якісний та перспективний інструмент для виконання завдань управління (менеджменту) організації, який відповідає умовам сучасного інформаційного суспільства;
- контролінг забезпечує вищу ефективність і конкурентоспроможність організації в умовах невизначеності та нестабільності ринку;
- контролінг сприяє оптимізації процесу управління (менеджменту) організації та прийняття управлінських рішень;
- класифікація контролінгу відповідає рівням прийняття управлінських рішень в організації: стратегічного, оперативного, тактичного.

Розглядаючи процес упровадження системи контролінгу в сучасних організаціях, виокремлюємо основні фактори, які визначають актуальність і необхідність застосування нових методів управління:

- нестабільність зовнішніх і внутрішніх умов функціонування організації, що породжує підвищені вимоги до якості управління організацією;
- глобалізація економічних процесів, масове залученням суб'єктів господарювання у зовнішньоекономічну діяльність, що суттєво ускладнює завдання управління організацією;
- необхідність пошуку ефективніших і досконаліших систем управління, що забезпечують життєздатність та стійкість функціонування організації;
- необхідність удосконалювання методології інформаційного забезпечення під час прийняття управлінських рішень;
- низька інформативність даних, що формуються у рамках традиційних методів планування, управлінського, бухгалтерського й фінансового обліку;
- недостатній рівень взаємодії та узгодженості в діяльності різних служб менеджменту організації.

У разі застосування контролінгу як інструмента наукового управління організацією насамперед необхідно попередньо сформулювати теоретичні основи та методологію, у тому числі розробити концепцію контролінгу, зокрема цілісне уявлення про контролінг, що зв'язує воедино всі його структурні елементи організації як системи управління. Ця система, своєю чергою, зобов'язана забезпечувати ефективність прийнятих управлінських рішень.

База діяльності будь-якого підприємства – стратегія, котра реалізується шляхом організації внутрішніх процесів підприємства та формування відповідної організаційної структури, де система контролінгу – її елемент, що має свій специфічний комплекс завдань та інструментів. Тож система контролінгу має орієнтуватися на супровід таких найважливіших функцій управління, як прогнозування, планування, регулювання, координація, аналіз і контроль.

Під час забезпечення сервісного обслуговування цих функцій управління контролінг здійснює насамперед інформаційне забезпечення:

- оцінювання потреби в інформації;
- добирання інформації;
- сортування наявних масивів економічної інформації;
- оцінювання якості економічної інформації;
- перевірка інформації на придатність, добирання та систематизація;
- подання інформації у найзручнішому вигляді для користувачів.

Внутрішня облікова інформація, що формується у рамках бухгалтерського, фінансового й управлінського обліку – основне джерело даних у системі контролінгу.

Також залучається інформація, що отримується з різних зовнішніх джерел. За відсутності в базі даних внутрішнього обліку інформації, необхідної для виконання завдань контролінгу, проводяться спеціальні вибіркові обстеження в організації.

Система інформаційного забезпечення прийняття рішень, система планування та контролю не можуть будуватися незалежно одна від одної. Їхній взаємозв'язок реалізується у формах взаємного використання інформації, забезпечення поставлених завдань, узгодження методик тощо. Контролінг у цьому випадку налагоджує систему керування за допомогою координації функцій керування, забезпечує єдність і взаємозв'язок різних функцій управління організацією [10].

Таким чином, під час забезпечення інформаційного супроводу діяльності організації потрібен комплексний підхід до визначення джерел інформаційних ресурсів.

**Висновки з даного дослідження та перспективи подальших розвідок у даному напрямку.** Контролінг – система сервісу для менеджменту, який використовується у розробці планів діяльності організації та отриманні управлінської інформації, що використовується під час прийняття рішень. Ці рішення набувають конструктивної форми стратегічних і поточних планів організації. Таким чином, контролінг використовується на кожній стадії управлінського процесу, кінцева мета якого – забезпечення конкурентоспроможності та прибутковості організації.

### Список використаних джерел:

1. Хан Д. Планирование и контроль: концепция контроллинга : пер. с нем. / Хан. Д. ; под ред. и с предисл. А. А. Турчака, Л. Г. Головача, М. Л. Лукашевича. – М. : Финансы и статистика, 1997. – 800 с.
2. Коломийченко О. В. Стратегическое планирование развития регионов России: методология и организация / О. В. Коломийченко, В. Е. Рохчин. – СПб. : Наука, 2003. – 235 с.
3. Манн Р. Контроллинг для начинающих / Р. Манн, Э. Майер ; пер. с нем. Ю. Г. Жукова ; под ред. В. Б. Ивашкевича. – 2-е изд., перераб. и доп. – М. : Финансы и статистика, 1995. – 304 с.
4. Анискин Ю. П. Планирование и контроллинг : учебник / Ю. П. Анискин, А. М. Павлова. – М. : Омега-Л, 2005. – 280 с.
5. Лафта Дж. К. Менеджмент : учебное пособие / Лафта Дж. К. – 2-е изд., доп. и перераб. – М. : ТК Велби, 2005. – 592 с.
6. Маркова В. Д. Стратегический менеджмент. Курс лекций / В. Д. Маркова, С. А. Кузнецова. – М. : ИНФРА-М ; Новосибирск : Сибирское соглашение, 2001. – 288 с.
7. Минцберг Г. Стратегический процесс : пер. с англ. / Минцберг Г., Куинн Дж. Б., Гошал С. – СПб. : Питер, 2001. – 688 с.
8. Пелих А. С. Бизнес-план, или как организовать собственный бизнес / Пелих А. С. – 2-е изд., перераб. и доп. – М. : Ось-89, 2003. – 96 с.
9. Ананькина Е. А. Контроллинг как инструмент управления предприятием / Ананькина Е. А., Данилочкина Н. Г., Данилочкин С. В. – М. : Аудит, ЮНИТИ, 2002. – 279 с.
10. Бородушко И. В. Стратегическое планирование и контроллинг / И. В. Бородушко, Е. К. Васильева. – СПб. : Питер, 2006. – 192 с.