

УДК 005.3+657-047.64

РУЧКІНА М. М.,

кандидат педагогічних наук, доцент кафедри управління освітніми закладами та державної служби Державного закладу «Південноукраїнський національний педагогічний університет імені К. Д. Ушинського»

КОНТРОЛІНГ В УПРАВЛІНСЬКІЙ ДІЯЛЬНОСТІ

У статті розглянуто різні погляди учених щодо визначення поняття «контролінг», розкрито функції контролінгу та їх взаємозв'язок, схарактеризовано принципи контролінгу, його види. Також представлено послідовність запровадження контролінгу в організації.

Ключові слова: контролінг, функції контролінгу, принципи контролінгу, види контролінгу, послідовність впровадження контролінгу.

Постановка проблеми. Вимоги сучасного суспільства та функціонування в ньому вимагають від керівників здійснювати ефективне управління, що буде спрямоване на довгострокове функціонування. Саме тому керівникам вкрай необхідно отримувати достовірну інформацію про діяльність організації, вміти її аналізувати та використовувати. Досягнення стратегічних цілей, прогнозування і моделювання майбутнього стану організації можливе при введенні у структуру організації служби контролінгу, що покликана допомагати керівнику у прийнятті ефективних управлінських рішень. Сфера контролінгової діяльності поширюється на усі підрозділи організації і стосується будь-яких робіт.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Питання контролінгу є доволі актуальним, тому розглядається у багатьох роботах вчених різних напрямів, а саме: Ю. Аніскіна, О. Войналович, О. Гудзинський, О. Козуб, Ю. Кравчук, В. Лаврененко, Л. Малярець, Г. Матвієнко-Біляєва, О. Мороз, В. Нікіфоренко, Н. Поліщук, В. Прохорова, Г. Семенова, К. Серфлінг, І. Стефанюк, О. Терещенко, А. Турило, Г. Яровенко та ін.

Мета даної статті полягає у здійсненні теоретичних досліджень сутності та особливостей контролінгу в управлінській діяльності.

Виклад основного матеріалу. Аналіз наукової літератури дає можливість констатувати, що контролінг у своєму становленні пройшов декілька етапів розвитку. Етапи становлення та розвитку контролінгу презентують у науковому дискурсі такі учені: І. Брітченко, М. Гунченко, А. Карминский, А. Князевич, І. Маркіна, Н. Нічітайлова, Н. Оленев, А. Примак, О. Садченко, О. Таран-Лала, С. Фалько, І. Цигилик [1; 2; 3; 4; 5].

Перший етап припадає на XV ст., в якому вперше згадується посадова особа «контролер» при дворі англійського короля, завданням якого була перевірка правильності проведення грошових і товарних операцій.

Другий, третій та четвертий етапи розвитку відбувались у США. Другий етап припадає на 1778 рік, коли у США американський конгрес вперше запропонував державним службам застосувати посаду «контролер», який повинен був відповідати за рівновагу державного бюджету та здійснювати нагляд за використанням бюджетних коштів. Третій етап – на 1880 р., коли у США першою із приватних компаній, фірма «Santa Fe Railway System» ввела посаду контролер. У його обов'язки входила перевірка виконання завдань у фінансовій сфері. Четвертий – на 1892 р., коли у США «General Electric» першою з промислових компаній ввела посаду контролера.

П'ятий етап характеризується такими подіями: з 1930 року, внаслідок світової економічної кризи відбулось банкрутство багатьох компаній. Все це підкреслило особливе значення своєчасного отримання інформації та звітності, яка до цього часу не сприймалася як окремий інструмент для аналізу і прийняття рішень. Відтепер контролінг пропонується використовувати разом з плануванням як ефективно діючий засіб майбутньо-орієнтованого управління підприємством.

На шостому етапі знову ж таки у США в 1931 році було засновано спеціалізований Інститут контролерів Америки, як фахову організацію, що вплинула на загальне становлення контролінгу та його подальший розвиток, як науки.

Сьомий етап характеризується тим, що з часом в інших країнах починає розвиватися власне бачення та розуміння контролінгу. Проте першою у розвитку систем контролінгу стала Німеччина, модель контролінгу якої зараз широко застосовується в багатьох країнах Європи, що безперечно підвищує ефективність діяльності цих компаній. Контролінг стає об'єктивно необхідним для успішного управління бізнесом.

Підсумовуючи зазначимо, контролінг пройшов багато етапів становлення, має певні особливості, функції та різновиди.

Проведений аналіз довідкової та науково-методичної літератури засвідчив, що тлумачення поняття «контролінг» досі є дискусійним. У довідковій літературі поняття «контролінг» (controlling) визначається як система контролю і нагляду [6, с.112].

Так, І. Брітченко, А. Князевич контролінг розглядають як спеціальну систему методів та інструментів, що спрямована на функціональну підтримку менеджменту підприємства і охоплює інформаційне забезпечення управління, його планування, організацію взаємодії, мотивацію і контроль. Це система, орієнтована на майбутній розвиток підприємства; своєрідний механізм саморегулювання на підприємстві, що забезпечує зворотній зв'язок у контурі управління. Вчені наголошують, що контролінг є напрямом економічної роботи на підприємстві, пов'язаний з моніторингом його фінансово-економічної діяльності та з систематичним наданням керівництву інформації необхідної для прийняття своєчасних тактичних і стратегічних управлінських рішень [1, с. 11-15].

Контролінг як організацію управління визначають І. Маркіна, О. Таран-Лала, М. Гунченко [2, с. 16].

У дослідженні О. Терещенко, В. Прохорова, В. Чобіток та інших контролінг презентується як відособлена система ефективного управління, пов'язана із спостереженням, аналізом, плануванням, удосконаленням діяльності підприємства [7; 8].

В. Дорош, О. Потьомкіна контролінг тлумачать як систему комплексної оцінки всіх аспектів управлінської діяльності – аналізу, прогнозування, планування, обліку та контролю, його підрозділів, керівників і робітників з погляду своєчасного та якісного виконання запланованих стратегічних показників з метою виявлення відхилень і прийняття невідкладних дій для досягнення цілей за будь-яких змін господарської ситуації [9].

Як завершальну концепцію забезпечення ефективної діяльності й розвитку підприємства, вузлові компоненти якої (планування, організаційна структура, інформаційне забезпечення, контроль) системно взаємопов'язані між собою і спрямовані на досягнення мети конкретного об'єкта визначає «контролінг» В. Килимнюк [10, с. 47].

Отже, зауважимо, що контролінг знаходиться на перетині обліку, контролю, планування, інформаційного забезпечення, зв'язує всі функції управління, переводячи їх на якісно новий рівень. У межах системи управління матеріальними ресурсами

контролінг забезпечить реалізацію принципів скоординованості функцій та процесів, підвищення точності прогнозування, оперативності в реалізації планів і проектів.

Небезпідставно сучасні науковці (І. Брітченко, О. Григорів, А. Князевич) визначили такі функції контролінгу:

- обліку (передбачає збір та аналіз інформації про результати поточної діяльності, проведення внутрішнього обліку діяльності організації та її підрозділів),
- планування (забезпечує інформаційну підтримку при розробці планів, формує і вдосконалює загальну систему планування в організації),
- контролю і регулювання (включає в себе порівняння планових і фактичних обсягів виконання робіт, аналіз відхилень, визначення їх причин та розробку пропозицій щодо їх ліквідації або стимулювання),
- інформаційно-аналітичного забезпечення (передбачає розробку інформаційної системи контролінгу, збір і систематизацію найбільш вагомих даних, необхідних для прийняття рішень),
- спеціальні (забезпечують процеси збору та аналізу даних про зовнішнє середовище, вивчення досвіду та досягнень конкурентів, розрахунок ефективності інвестиційних та інноваційних проектів) [1, с. 17-18; 11].

Зауважимо, контролінг виконує багато функцій, що взаємопов'язані та взаємодоповнюють одна одну. Водночас, на думку О. Садченко, Н. Нічітайлова, функції і завдання контролінгу постійно доповнюються і змінюються за змістом. Роль контролінгу в процесі управління і його зв'язок з іншими функціями учені характеризують таким чином:

- у процесі планування контролінг здійснює: координацію різних планів і розробку загального плану розвитку; розробку методики планування і графіків складання планів; надання інформації для складання планів; перевірку планів, складених структурними підрозділами;
- в організаційній роботі проводиться облік і контроль витрат і результатів по підрозділах;
- у процесі стимулювання створюються умови для успішного виконання плану по підрозділах;
- у процесі контролю і регулювання: здійснює порівняння планових і фактичних величин для виміру і оцінки міри досягнення мети; встановлює допустимі кордони відхилень від плану; виконує аналіз відхилень, розподіляє їх по причинах і виробляє пропозиції для зменшення відхилень;
- у процесі аналізу рішень і інформаційних потоків виконує наступну роль: участь в розробці структури управлінської інформаційної системи; збір найбільш значимих для прийняття управлінських вирішень даних [3, с. 17].

Традиційно у науковому дискурсі структура контролінгу передбачає такі складові: встановлення цілей, планування, управлінський облік, інформаційні потоки, моніторинг, контроль, аналіз планів, результатів, відхилень, вироблення рекомендацій для ухвалення управлінських рішень.

Таким чином, контролінг розглядаємо як систему, що передбачає набір показників, що характеризують зміни як внутрішнього, так і зовнішнього середовища; на відміну від фінансового обліку (відстежує переважно внутрішні зміни в господарській діяльності) і управлінського (враховує внутрішні зміни підприємства і, лише в певній мірі, за його межами) обліків.

Досліджуючи контролінг, учені (І. Брітченко, А. Князевич) визначають його різновиди: стратегічний та оперативний. Кожний вид контролінгу учені поділяють на ланки управління. Так, стратегічний контролінг аналізує внутрішнє та зовнішнє середовище, реалізує моніторинг діяльності підприємства у довгостроковій

перспективі, забезпечує вищий інституційний рівень управління. Головною метою якого є створення такої системи управління, яка б дозволяла відслідковувати рух підприємства до визначеної стратегічної мети свого розвитку. Постановка стратегічних цілей потребує проведення попереднього аналізу інформації про зовнішні та внутрішні умови функціонування суб'єкта господарювання. Стратегічний вид контролінгу відповідає управлінню вищої ланки – інституційному рівню.

Зміст оперативного контролінгу досліджує економічну ефективність і рентабельність діяльності підприємства, забезпечує управлінський (середній) та низовий (технічний) рівні.

Контролінг є найважливішим засобом успішного функціонування підприємства, оскільки, на думку Т. Калантай [12], він: забезпечує необхідною інформацією для прийняття управлінських рішень шляхом інтеграції процесів збору, обробки, підготовки, аналізу, інтерпретації інформації; надає важливу інформацію для визначення стратегії та планування майбутніх процесів і результатів діяльності підприємства; надає інформацію для управління трудовими й фінансовими ресурсами; забезпечує життєздатність підприємства на рівнях стратегічного й тактичного управління.

Визначено, що досліджуючи контролінг як інформаційну підсистему стратегічного менеджменту М. Пушкар зазначає, що система контролінгу функціонує на основі певних принципів, а саме: визначення мети (цілей); управління цілями; досягнення цілей; руху та стійкості; своєчасності; стратегічного мислення; документування [13].

Водночас, О. Григорів визначив принципи за якими необхідно організувати контролінг у вищих навчальних закладах: планування (визначення чітких видатків за кодами економічної класифікації); облік (визначення фактичного стану об'єктів спостереження); аналіз (визначення, чи відповідають фактичні доходи кошторисним видаткам); прийняття рішень (визначення проблем у ситуаціях, що вимагають дій). Ученою визначено послідовність запровадження контролінгу у вищих навчальних закладах, а саме: спрямування діяльності всіх філій, кафедр, факультетів, інститутів та інших підрозділів; розроблення поточних і стратегічних завдань по закладу в цілому й по окремих структурних підрозділах; організації принципів контролінгу та формування сукупності дій і підходів щодо усунення малоефективних методів господарювання; узгодження організаційних моментів функціонування контролінгу у вищому навчальному закладі; розроблення інформаційних потоків, щоб забезпечити своєчасну інформацію за результатами діяльності кафедр, факультетів, інститутів та інших підрозділів закладу; формування аналітичного й регулятивного блоків у системі контролінгу; розроблення системи контролю за виконанням управлінських рішень [11].

Висновки. Дослідивши теоретичні засади контролінгу ми дійшли наступних висновків:

– поняття «контролінг» і «контроль» не є тотожними, оскільки контролінг націлений на перспективу, виконуючи певні контрольні функції, а контроль займається фіксацією і оцінкою фактів, що вже відбулися, в процесі діяльності підприємства;

– контролінг розглядаємо як систему, що передбачає набір показників, що характеризують зміни як внутрішнього, так і зовнішнього середовища; на відміну від фінансового обліку (відстежує переважно внутрішні зміни в господарській діяльності) і управлінського (враховує внутрішні зміни підприємства і, лише в певній мірі, за його межами) обліків;

– елементи системи контролінгу – від планування до моніторингу реалізації планів – необхідні для забезпечення можливості аналізу планів, результатів і відхилень;

– контролінг сприяє аналізу минулого (оцінка результатів), сьогодення (визначення стану організації в даний момент часу) і майбутнього (оцінювання можливостей досягнення поставлених цілей);

– визначено функції контролінгу в управлінській діяльності: функція обліку, функція планування, функція контролю і регулювання, функція інформаційно-аналітичного забезпечення, спеціальні функції.

Перспективи подальших досліджень вбачаємо у вивченні механізмів та методів контролінгу в управлінській діяльності.

Список використаної літератури

1. Брітченко І.Г., Князевич А.О. Контролінг / І. Г. Брітченко, А. О. Князевич. – Рівне : Волинські обереги, 2015. – 280 с.
2. Маркіна І. Контролінг для менеджерів / І. Маркіна, О. Таран-Лала, М. Гунченко. – К., 2013. – 304 с.
3. Садченко О.В., Нічітайлова Н.С. Контролінг / Садченко О.В., Нічітайлова Н.С. – Одеса : Одеський національний університет імені І.І. Мечникова. – 2013. – 172 с.
4. Цигилик І. І. Контролінг в системі управління / І. І. Цигилик // Актуальні проблеми економіки. – № 3 (45). – 2005. – С. 117-123.
5. 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, 2003. – 256 с.
6. Алексеєнко Л. М. Економічний словник: банківська справа, фондовий ринок : українсько-англійсько-російський тлумачний словник / Л. М. Алексеєнко, В. М. Олексієнко, А. І. Юркевич. – К. : Видавничий будинок «Максимум»; Тернопіль : Економічна думка, 2000. – 592 с.
7. Терещенко О.О. Контролінг у системі антикризового управління підприємством / О. О. Терещенко // Фінанси України. – 2001. - № 12. – С. 56-63.
8. Управління потенціалом конкурентоспроможності підприємств на засадах контролінгу: монографія / В. В. Прохорова, В. І. Чобіток. – Харків: НТМТ, 2012. – 248 с.
9. Дорош В., Потьомкіна О. Механізми використання концептуальних підходів контролінгу в управлінні / В. Дорош, О. Потьомкіна // «Економічні науки». – Серія «Облік і фінанси». – Випуск 10 (37). – Ч. 5. – 2013. – С. 43-49.
10. Килимнюк В. Еволюція контролінгу, його місце і роль в економіці підприємства / В. Килимнюк // Економіст. – 2004. – № 1. – С. 47-49.
11. Григорів О. Теоретичні засади запровадження контролінгу у вищих навчальних закладах : [електронний ресурс] / Режим доступу: http://www.nbuv.gov.ua/old_jrn/Soc_Gum/Aprel/2009_5_2/33.pdf
12. Калайтан Т. В. Контролінг / Т. В. Калайтан. – Львів : Новий світ, 2000, 2008. – 252 с.
13. Пушкар М. С. Контролінг – інформаційна підсистема стратегічного менеджменту : монографія / М. С. Пушкар, Р. М. Пушкар. – Тернопіль : Карт-бланш, 2004. – 370 с.

References

1. Britchenko I.H., Knyazevych A.O. (2015) *Kontrolinh*. Rivne : Volynski oberehy (in Ukr.)
2. Markina I., Taran-Lala O., Hunchenko M. (2013) *Kontrolinh dlia menedzheriv*. Kyiv (in Ukr.)
3. Sadchenko O.V., Nichitailova N.S. (2013) *Kontrolinh*. Odesa: Odeskyi natsionalnyi universytet imeni I.I. Mechnykova (in Ukr.)
4. Tsyhylyk I. I. (2005) *Kontrolinh v systemi upravlinnia*. Aktualni problemy ekonomiky (Recent economic problems), 3 (45), 117–123 (in Ukr.)
5. Karminskiy A. M. (2003) *Kontrolling v biznese. Metodologicheskie i prakticheskie osnovyi postroeniya kontrollinga v organizatsiyah*. M.: Finansyi i statistika (in Russ.)
6. Alekseienko L. M. (2000) *Ekonomichni slovnyk: bankivska sprava, fondovyi rynek : ukraïnsko-anhliïsko-rosiïskiy tлумachnyi slovnyk*. Kyiv: Vydavnychiy budynok «Maksymum» (in Ukr.)
7. Tereshchenko O. O. (2001) *Kontrolinh u systemi antykrizovoho upravlinnia pidpriemstvom*. *Finansy Ukrainy (Finance Ukraine)*, 12, 56 – 63 (in Ukr.)
8. Prokhorova V. V., Chobitok V. I. (2012) *Upravlinnia potentsialom konkurentospromozhnosti pidpriemstv na zasadakh kontrolinhu*. Kharkiv: NTMT (in Ukr.)
9. Dorosh V., Potomkina O. (2013) *Mekhanizmy vykorystannia kontseptualnykh pidkhodiv kontrolinhu v upravlinni*. *Ekonomichni nauky (Economics)*, 10 (37), 43-49 (in Ukr.)
10. Kylymniuk V. (2004) *Evoliutsiia kontrolinhu, yoho mistse i rol v ekonomitsi pidpriemstva*. *Ekonomist (Economist)*, 1, 47–49 (in Ukr.)

11. Hryhoriv O. (2009) *Teoretychni zasady zaprovadzhennia kontrolinhu u vyshchykh navchalnykh zakladakh*. Rezhym dostupu http://www.nbuuv.gov.ua/old_jrn/Soc_Gum/Aprer/2009_5_2/33.pdf (in Ukr.)
12. Kalaitan T. V. (2008) *Kontrolinh*. Lviv: Novyi svit 2000 (in Ukr.)
13. Pushkar M. S. (2004) *Kontrolinh – informatsiina pidsystema stratehichnoho menedzhmentu*. Ternopil: Kart-blansh (in Ukr.)

RUCHKINA M.,

Doctor of Philosophy (Pedagogical Sciences), Assistant professor of Educational Institutes Administration and Civil Service Department South Ukrainian National Pedagogical University named after K.D.Ushynsky

CONTROLLING IN ADMINISTRATIVE ACTIVITY

The achievement of strategic aims, prognostication and simulation of the future state of organization is possible at introduction to the structure of organization of service of controlling. The controlling to help a leader in the acceptance of effective administrative decisions.

The purpose of the article is realization of theoretical researches of essence and features of controlling in administrative activity.

Controlling today is on crossing of account, control, planning, informative providing, links all functions of management, translating them on a qualitatively new level. It's the part of planning and realization of principles of cooperation, operation ability in realization of plans and projects.

The analysis of scientific literature witnessed that control executed such functions: function of accounting, planning function, function of control and regulation, function of the research and information providing, and special functions.

There are two types of controlling: strategic and operative.

There are main principles of the controlling: determination of aim (aims), management aims, and achievement of aims, principle of motion and firmness, principle of timeliness, principle of the strategic thinking, and principle of documenting.

Investigating theoretical principles of controlling we came to the next conclusions:

- the concept "controlling" and "control" are not identical. Controlling is aimed at a prospect, executing control functions are certain. Control engages in fixing and estimation of facts that took place already, in the process of activity of the company;

- controlling examine as a system, that envisages the set of indexes that characterize changes of both internal and external environment. Unlike a financial account (watches mainly internal changes in economic activity) and administrative (takes into account the internal changes of the company and only in a certain measure, after his limits) accounts;

- elements of the system of controlling from planning to monitoring of realization of plans are necessary for providing possibilities of analysis of plans, results and deviations.

Keywords: *controlling, functions of controlling, controlling principles, types controlling the sequence of implementation controlling.*

*Одержано редакцією 27.11.2016 р.
Прийнято до публікації 14.12.2016 р.*