

## ПРИНЦИПИ ПОБУДОВИ СИСТЕМИ КОНТРОЛІНГУ НА ПІДПРИЄМСТВІ

*У статті запропоновано класифікацію принципів побудови системи контролінгу на підприємстві. Розглянуто структуру системи контролінгу на підприємстві згідно з функціональним принципом.*

**Ключові слова:** *система контролінгу, принципи контролінгу, принципи системного підходу, функції контролінгу.*

Умови господарювання підприємств України, що характеризуються підвищенням вимог до системи менеджменту підприємств, обумовлюють необхідність її вдосконалення на засадах контролінгу. Оскільки саме контролінг забезпечує стратегічну орієнтацію та підвищує ефективність діяльності підприємств в умовах нестабільності. На практиці сучасні підприємства широко використовують різні інструменти контролінгу, однак лише незначна їх частина здійснює контролінг на основі комплексного системного підходу. Така ситуація характеризується низькою розробленістю цієї концепції, відсутністю усвідомлення значущості контролінгу щодо підвищення ефективності управління діяльністю підприємств, недостатньою розробленістю питань щодо визначення принципів побудови системи контролінгу на підприємстві.

Слід зазначити, що окремі питання щодо побудови системи контролінгу на підприємстві знайшли відображення у роботах вітчизняних і зарубіжних авторів: Ю.П. Аніскіна [1], А. Дайле [2], А.М. Кармінського [3], Ю.Г. Одегова [5], Г.С. Панченко [6], Е.Л. Попченко та Н.Б. Ермасової [7], Д. Хана [8], Х.Й. Фольмута [9], С.Я. Юсупової [10] та ін.

Система контролінгу розглядається як система сервісу для менеджерів [4, с. 23]. Менеджмент використовує систему контролінгу для розробки планів діяльності підприємства й отримує за допомогою системи контролінгу інформацію для підтримки управлінських рішень. Реалізація управлінських рішень, що подані у вигляді планів, визначає досягнення конкретних результатів. Основними елементами системи контролінгу в цьому випадку є: філософія (цілі і принципи), інструменти, організація та процес контролінгу. Як основні управлінські принципи контролінгу розглядаються:

- діяльність, орієнтована на план;
- децентралізована та персоніфікована відповідальність;
- управлінські показники, що мають кількісний вираз.

Такий підхід обмежує можливості використання системи контролінгу, оскільки розглядає контролінг як концепцію, що спрямована на забезпечення лише кількісних цілей підприємства.

Також слід відзначити, що процес контролінгу не може бути складовою системи контролінгу, оскільки відображає її динаміку, а організація контролінгу є одним з етапів контролінгу.

Науковці Е.Л. Попченко та Н.Б. Ермасова визначають основними компонентами системи контролінгу: орієнтацію на ефективну роботу організації у відносно довгостроковій перспективі – філософія дохідності; формування організаційної структури, що орієнтована на досягнення стратегічних і тактичних цілей; створення інформаційної системи, адекватної завданням цільового управління; розподіл завдань контролінгу на цикли, що забезпечує інтеративність планування, контролю, виконання та прийняття рішень. Як специфічні принципи контролінгу виокремлюють: використання єдиних планово-облікових одиниць виміру в плануванні та обліку; оцінка результатів діяльності структурних підрозділів; комплексність використання інформації; бюджетний і нормативний контроль за витратами [7, с. 31]. Ці ж автори відзначають, що контролінг як система являє собою цілеорієнтовану сукупність процесів планування, контролю та регулювання, між якими існують специфічні зв'язки [7, с. 39].

Г.С. Панченко вважає, що система контролінгу, як будь-яка концепція управління, спирається на певні закони та закономірності. Можна виокремити деякі з них, що є об'єктивною основою висунення вимог до системи контролінгу:

- відповідність системи контролінгу стратегічним цілям організації, динаміці розвитку зовнішнього середовища та власним тенденціями розвитку. Також важливим є узгодження всіх цих елементів між собою;
- концепція повинна відповідати вимогам системності. Облік взаємозалежності та взаємозв'язку окремих складових системи контролінгу підприємства в цілому та зовнішнім середовищем;
- пропорційно спрямоване вдосконалення всіх підсистем і елементів системи контролінгу. Необхідним є узгодження динаміки розвитку системи в цілому та її елементів і орієнтування на бажаний стан підприємства. Ігнорування будь-якої підсистеми або елементу контролінгу може призвести до порушення цілісності системи та зниження ефективності її застосування;
- науковість – використання всіх сучасних наукових розробок у сфері контролінгу для забезпечення максимальної економічної та соціальної ефективності від застосування цієї системи;
- комплексність – найбільш повне охоплення системою контролінгу персоналу всіх сфер діяльності та поширення впливу на всі підсистеми управління людськими ресурсами [6, с. 69].

Згідно з думкою Д. Хана, реалізація контролінгу базується на використанні таких принципів [8, с. 331]: руху та гальмування; своєчасності; стратегічної свідомості; документування.

Принцип руху та гальмування передбачає здійснення інноваційної діяльності щодо технології контролінгу підприємства. Цей принцип створює умови для постійного вдосконалення системи контролінгу підприємства, забезпечує швидкий та високий результат.

Принцип своєчасності забезпечує вчасне визначення шансів або ризиків, що виникають у процесі діяльності підприємства; дозволяє підприємству вчасно реагувати на зміни у внутрішньому та зовнішньому середовищі підприємства.

Принцип стратегічної свідомості передбачає заохочення робітників до стратегічної передбачливості, тому що стратегічний підхід до управління під-

приємством повинен бути завжди пріоритетним за умови прийняття або реалізації тактичних або оперативних управлінських рішень.

Принцип документування передбачає документальну фіксацію інформації контролінгу, яка призначена для підтримки прийняття управлінських рішень, що забезпечує підвищення якості надаваної інформації, оскільки складач певного документа несе більшу відповідальність за задокументовану інформацію, ніж в усній. Цей принцип призначений для полегшення контролю за дотриманням вищезначених принципів організації контролінгу.

Однак можна відзначити, що більшість авторів мають різні погляди стосовно структуризації системи контролінгу та виокремлення принципів, що мають бути покладені в основу побудови системи контролінгу на підприємстві.

Невирішеність цих питань і обумовила актуальність написання поданої статті.

Метою статті є визначення та класифікація основних принципів побудови системи контролінгу на підприємстві та її структуризація.

Контролінг розглядається нами як технологія управління. За такого підходу принципи контролінгу реалізуються за допомогою реалізації його основних функцій: методичної, організаційної, інформаційної, планувальної, координаційної, контрольно-аналітичної, регулюючої.

Методична функція контролінгу передбачає озброєння традиційних функцій управління новими специфічними інструментами їх реалізації, що мають підвищити їх ефективність.

Організаційна функція контролінгу передбачає розробку та реалізацію заходів щодо впровадження контролінгу в діяльність підприємства.

Інформаційна функція контролінгу покликана створити систему інформаційної підтримки управлінських рішень, призначену для вчасного виявлення можливостей і загроз, сильних і слабких сторін діяльності підприємства.

Планувальна функція призначена надати єдину методику та використання єдиних принципів планування діяльності підприємства, що забезпечує підвищення ефективності системи планування підприємства в цілому.

Координаційна функція забезпечує орієнтацію діяльності різних підрозділів підприємства на досягнення єдиних цілей підприємства.

Контрольно-аналітична функція має забезпечити вчасне виявлення відхилень від запланованих параметрів діяльності (як кількісних, так і якісних) і прогнозування подальшого розвитку ситуації, з метою надання можливості подальшої розробки ефективних заходів регулювання діяльності підприємства (регулююча функція), що забезпечить досягнення запланованих результатів.

Отже основний принцип, що повинен бути покладений в основу побудови системи контролінгу на підприємстві – функціональний.

Згідно з цим принципом система контролінгу повинна містити такі системи: систему інформаційної підтримки контролінгу, систему планування контролінгу, систему організації контролінгу та систему моніторингу.

Система інформаційної підтримки контролінгу включає наступні підсистеми: організації інформаційної підтримки контролінгу, збору інформації, маркетингової діагностики та негайного реагування.

Система планування контролінгу повинна охоплювати підсистеми: впровадження контролінгу, інструментарію стратегічного та тактичного контролінгу.

Система організації маркетингового контролінгу містить у собі такі підсистеми: організаційної структури, добору спеціалістів з контролінгу, розподілу прав, завдань і обов'язків, створення умов ефективної роботи та підсистему ефективної взаємодії служби контролінгу з іншими підрозділами.

Система моніторингу контролінгу повинна включати підсистеми: контролю за реалізацією функцій маркетингового контролінгу та контролю ризиків діяльності підприємства.

Принципи побудови та функціонування системи контролінгу на підприємстві подані в таблиці 1.

Таблиця 1 – Принципи побудови та функціонування системи контролінгу на підприємстві

Принцип	Характеристика
1	2
<i>Принципи системного підходу</i>	
Цілеспрямованість	Розглядає цілі діяльності підприємства як вихідний елемент для побудови системи контролінгу
Комплексність	Формуючи систему контролінгу, необхідно враховувати всі зовнішні та внутрішні фактори, що сприяють або перешкоджають організації системи контролінгу на підприємстві
Ієрархічності	Виділення надсистеми і підсистеми
Структурність	Можливість опису системи через визначення її структури, тобто всі ті зв'язки і відносини системи
Цілісність	Система повинна мати нові властивості порівняно з елементами, що входять до її складу
Гнучкість	Швидкість одержання інформації про зміну факторів і умов діяльності та адекватна відповідна реакція на ці зміни
Збалансованість	Забезпечення збалансованості всіх елементів для найбільш ефективного використання потенціалу підприємства
<i>Принципи побудови та функціонування системи контролінгу</i>	
Стратегічна орієнтація	Стратегічний підхід до управління підприємством повинен бути завжди пріоритетним за умови прийняття або реалізації управлінських рішень
Економічність і ефективність	Оптимізація витрат. Ефективна й економічна організація системи контролінгу за одночасного підвищення економічної та соціальної ефективності.
Прогресивність	Використання останніх наукових розробок у сфері контролінгу
Перспективність	Система контролінгу повинна бути організована з урахуванням перспектив розвитку організації

Продовження таблиці 1

1	2
Плановість	Планування напрямків, темпів і розробка пропорцій щодо організації системи контролінгу та подальшого її розвитку
Багатофункціональність елементів	Кожний елемент системи повинен бути спрямований на комплексну реалізацію функцій контролінгу. Можливість реалізації широкого спектра функцій контролінгу кожним з елементів.
Простота побудови взаємозв'язків між елементами	Прості, чіткі та прозорі форми організації та методи контролінгу полегшують розуміння та спрощують роботу контролерів
<i>Принципи реалізації функцій контролінгу</i>	
Своєчасність	Вчасне визначення шансів або ризиків, що виникають у процесі діяльності підприємства та вчасна розробка та реалізація відповідних заходів
Рух і гальмування	Здійснення інноваційної діяльності (вдосконалення) щодо технології контролінгу підприємства
Документування	Передбачає документальну фіксацію інформації контролінгу
Обґрунтованість	Забезпечення обґрунтованості управлінських рішень
Безперервність	Забезпечення моніторингу й ефективної реалізації усіх процесів, що пов'язані з досягненням цілей діяльності підприємства
Стандартизація	Розробка типових процедур для вирішення різноманітних завдань контролінгу

Таким чином, можна зробити такі **висновки**:

1. Принципи побудови та функціонування системи контролінгу на підприємстві слід поділити на три основні групи: принципи системного підходу, принципи побудови і функціонування системи контролінгу, принципи реалізації функцій контролінгу.

2. До принципів системного підходу відносяться принципи: комплексності, ієрархічності, структурності, цілісності, гнучкості, збалансованості та цілеспрямованості.

3. До принципів побудови та функціонування системи контролінгу слід віднести принципи: стратегічної орієнтації, економічності й ефективності, прогресивності, перспективності, плановості, багатофункціональності елементів, простоти побудови взаємозв'язків між елементами.

4. До принципів реалізації функцій контролінгу належать принципи: своєчасності, руху та гальмування, документування, обґрунтованості, безперервності, стандартизації.

5. Основний принцип, що повинен бути покладений в основу побудови системи контролінгу на підприємстві – функціональний. Згідно з функціональ-

ним принципом система контролінгу повинна містити системи: інформаційної підтримки, планування, організації контролінгу та моніторингу контролінгу.

Перспективами подальших досліджень у цьому напрямі є розробка методики оцінки відповідності системи контролінгу основним вимогам, які до неї висуваються на практиці, що дозволить визначити та усунути недоліки, а отже, підвищити ефективність діяльності підприємств у цілому.

### Література

1. Анискин Ю.П. Планирование и контроллинг: учебник / Ю.П. Анискин, А.М. Павлова. – М.: Омега-Л, 2003. – 280 с.
2. Дайле А. Практика контроллинга / А. Дайле; перевод с нем. под ред. М.Л. Лукашевича, Е.Н. Тихоненковой. – М.: Финансы и статистика, 2003. – 336 с.
3. Карминский А.М. Контроллинг в бизнесе. Методологические и практические основы построения контроллинга в организациях / А.М. Карминский [и др.]. – М.: Финансы и статистика, 1998. – 256 с.
4. Концепция контроллинга: управленческий учет. Система отчетности. Бюджетирование [пер. с нем.] / Horvath & Partners. – 2-е изд. – М.: Альбина Бизнес Букс, 2006. – 269 с.
5. Одегов Ю.Г. Аудит и контроллинг персонала: учеб. пособие / Ю.Г. Одегов, Т.В. Никонова. – 2-е изд., перераб. и доп. – М.: Экзамен, 2004. – 544 с.
6. Панченко Г.С. Контролінг формування та використання людських ресурсів: дис. ... канд. екон. наук: 08.00.07 / Г.С. Панченко. – Донецьк, 2008. – 214 с.
7. Попченко Е.Л. Бизнес-контроллинг / Е.Л. Попченко, Н.Б. Ермасова – М.: Альфа-Пресс, 2006. – 288 с.
8. Хан Д. Планирование и контроль: концепция контроллинга / Д. Хан; перевод с нем. под ред. А.А. Турчака, Л.Г. Головача, М.Л. Лукашевича. – М.: Финансы и статистика, 1997. – 800 с.
9. Фольмут Х.Й. Инструменты контроллинга от А до Я / Х.Й. Фольмут; перевод с нем. под ред. М.Л. Лукашевича, Е.Н. Тихоненковой. – М.: Финансы и статистика, 1998. – 288 с.
10. Юсупова С.Я. Контроллинг / С.Я. Юсупова. – М.: ТЕИС, 2006. – 197 с.