

*Говорушко Т.А., д.е.н., професор,
Національний університет харчових технологій,
Кроніковський Д.О., аспірант.
Говорушко Т.А., д. э.н., професор,
Национальный университет пищевых технологий,
Крониковский Д.О., аспирант.*

***Govorushko T.A, d.e.n.
National University of Food Technologies
Kronikovsky DA, a graduate student.***

**КОНТРОЛІНГ ЯК КОНЦЕПЦІЯ ДОСЯГНЕННЯ ЕМЕРДЖЕНТНОСТІ
КОНТРОЛЛИНГ КАК КОНЦЕПЦИЯ ДОСТИЖЕНИЯ
ЭМЕРДЖЕНТНОСТИ**

CONTROLLING AS CONCEPT OF EMERGENT ACHIEVEMENT

Анотація. В статті розглянуто сутність функціонування контролінгу в якості системи підвищення ефективності системи менеджменту підприємства, хронологічну послідовність концептуальних підходів щодо місця системи контролінгу в управлінському апараті. На основі проаналізованих наукових доробок виокремлено нову концепцію, що задовольняє сучасному управлінському підходу.

Ключові слова: *контролінг, емерджентність, координація в управлінні, концепції контролінгу.*

Аннотация. В статье рассмотрено сущность функционирования контроллинга в качестве системы повышения эффективности системы менеджмента предприятия, хронологическая последовательность концептуальных подходов относительно места контроллинга в управленческом аппарате. На основе проанализированных научных разработок выделено новую концепцию, удовлетворяющую современному управленческому подходу.

Ключевые слова: *контроллинг, эмерджентность, координация в управлении, концепции контроллинга.*

The article considers the nature of the operation of controlling system to enhance the functioning of the system of enterprise management. We consider the chronological sequence of conceptual approaches of the place of controlling in the administrative apparatus. After analyzing of scientific works we allocated a new concept, which satisfied the modern management approach.

Keywords: *controlling, emergent, coordination in managment, concepts of controlling.*

Неадекватність систем менеджменту підприємств сучасним вимогам господарювання в ринковому середовищі характеризується відсутністю системи цільових критеріїв і показників діяльності, несвоєчасністю отримання інформації для прийняття управлінських рішень і невідповідністю структури та форми управлінської звітності реальним потребам менеджменту. Відсутність єдиної цільової спрямованості та координації між всіма елементами менеджменту на підприємстві приводить до нівелювання потенційної емерджентності управління, тобто прояву максимальної ефективності господарювання, іманентної тільки підприємству в цілому, за рахунок злагодженої дії всіх елементів його структури. Перехід вітчизняних підприємств на ринкові умови господарювання призвів до усунення регресивних методів управління та запровадження нових прогресивних способів, систем і підходів. Саме контролінг став таким механізмом та інструментом, що здатен забезпечити емерджентність управління.

Постановка проблеми та аналіз останніх досліджень. Проблемами визначення сутності контролінгу займалися такі вчені, як Д. Хан, Е. Майєр, Р. Манн, О.О. Терещенко, Д.М. Морозов, Е.Л. Попченко, А.М. Кармінський, Н.І. Оленєв, А.Г. Приймак, С.Г. Фалько, Ю.П. Яковлєв, М. Білуха, А. Бодюк, Ф. Бутинець, В. Мурашко, Є. Романів, Л. Сухарева та інші. Дослідження показали, що найчастіше на підприємствах ведеться робота над стратегічними планами, однак формальний і некомплексний характер такої управлінської діяльності здебільшого виявляє свою неієздатність. Така ситуація в подальшому унеможливлуватиме управління стратегічним розвитком підприємств. Небезпечним фактором сучасного

вітчизняного менеджменту є наявність суб'єктивного забарвлення управління та нехтування сучасними інструментами менеджменту. Недостатньо уваги приділяється вивченню концепції контролінгу для досягнення емерджентності управління.

Ситуація, що склалася у цьому напрямі дослідження, підкреслює актуальність проблеми, вимагає поглибленого вивчення якісних сторін контролінгу, які могли б бути корисними для практиків і науковців.

Метою статті є розкриття необхідності та мотивації впровадження контролінгу для піднесення управління підприємством на якісно новий рівень для досягнення емерджентності. Для досягнення поставленої мети проаналізовано ряд наукових робіт, що стосуються механізму, принципів дії та структури контролінгу. У процесі підготовки статті авторами було використано діалектичний метод наукового дослідження.

Виклад основного матеріалу. Цільовим завданням контролінгу виступає побудова на підприємстві ефективної системи прийняття, реалізації, контролю та аналізу управлінських рішень. Цілями контролінгу є цілі похідні від цілей підприємства, з основою потенційного збереження та забезпечення успішного подальшого розвитку підприємства. Зокрема, в сучасних умовах контролінг сприяє досягненню головної монетарної цілі підприємства, а саме оптимізації фінансових результатів підприємства через максимізацію прибутку і цінності капіталу при гарантованій ліквідності. При цьому, за допомогою контролінгу досягнення даної мети координується з досягненням соціальної та ринкової мети і необхідними для цього заходами та ресурсами. Використання підприємством системи контролінгу дозволяє суттєво підвищити рівень достовірності управлінської інформації, яка використовується для прийняття стратегічних рішень, а також для скорочення операційних ризиків і вірогідності технічних помилок при обробці даних про діяльність різних підрозділів підприємства. Основними завданнями, які потрібно при цьому вирішити, є:

- оптимізація управління організаційною структурою;
- організація ефективної системи обліку операцій і результатів;

- впровадження систем планування, контролю та аналізу діяльності;
- забезпечення мотивації персоналу в підвищенні ефективності роботи компанії;
- автоматизація системи обліку і управління компанією.

За період розвитку наукового підходу та накопичення практичного досвіду було сформовано три основні концепції контролінгу (табл.1).

Таблиця 1

Основні концепції контролінгу

Орієнтація концепції	Сутність та основні завдання контролінгу в рамках концепції
На систему обліку	переорієнтація системи обліку з минулого в майбутнє, створення на базі облікових даних інформаційної системи підтримки управлінських рішень, пов'язаних з плануванням і контролем діяльності підприємства
На управлінську інформаційну систему	створення загальної інформаційної системи управління. Розробка концепції єдиної інформаційної системи, її впровадження, координація функціонування інформаційної системи, оптимізація інформаційних потоків
На систему управління: - з акцентом на планування і контроль; - з акцентом на координацію	планування і контроль діяльності структурних підрозділів підприємства координація діяльності системи управління підприємством (скерування управління)
На підприємство в цілому	забезпечення органічної єдності всіх складових підприємства для синергетики функціонування

Першою виникла концепція, орієнтована на систему обліку (1930-і роки). Концепція, орієнтована на управлінську інформаційну систему, стала популярною в 1970-1980-і рр. - період бурхливого розвитку комп'ютерної техніки. Сьогодні контролінг асоціюється з "системою управління" підприємством [4].

Перша концепція □ це концепція, орієнтована на систему обліку, де в якості основної і єдиної сфери діяльності контролінгу виступає система обліку підприємства. При цьому під системою обліку розуміють специфічну інформаційну систему, яка дозволяє керівництву в будь-який момент часу одержати необхідні для планування та контролю, а також кількісні дані про діяльність підприємства. Основними завданнями контролінгу є централізація і переорієнтація всієї системи обліку на майбутнє, на основі реєстрації фактичної інформації минулих періодів. У цій концепції реалізується лише один елемент контролінгу, що не дозволяє

повністю використовувати його потенціал. Такий підхід актуальний на початковій стадії впровадження контролінгу на підприємстві.

Друга концепція, орієнтована на інформаційну систему, базується на попередній концепції, але інформаційна мета контролінгу охоплює всю систему цілей підприємства, що значно розширює його інформаційну базу. Ця концепція більше уваги приділяє змістовним, процесуальним та структурним завданням контролінгу в межах інформаційної системи, при цьому контролінг виступає ядром цієї системи. Концентрація всієї необхідної для прийняття управлінських рішень інформації, а також діяльності щодо її пошуку та обробки дозволяє істотно поліпшити ефективність всього інформаційного процесу. Основним завданням контролінгу виступає концептуальна розробка, впровадження та подальше обслуговування інформаційної системи управління. Використанню планово-контрольних інструментів контролінгу в межах даної концепції уваги не приділяється, що дозволяє стверджувати про неможливість її використання як цілісної наукової концепції контролінгу.

Остання концепція, орієнтована на систему управління, розглядає контролінг як інструмент системи управління, тобто підхід, орієнтований на координацію управління. Згідно цієї концепції контролінг розглядається в аспекті загальних проблем прийняття управлінських рішень. Дана концепція дозволяє об'єднати найбільш важливі елементи інших концептуальних підходів. При цьому спеціальними завданнями контролінгу при даній концепції виступають наступні:

- планування і контроль на підприємстві;
- бухгалтерський облік, як система документування;
- підготовка і передача первинної інформації, орієнтованої на результат;
- формування систем, методики та організаційних структур контролінгу.

Останніми роками спостерігається зближення поглядів на користь орієнтованої на координацію концепції контролінгу[6]. Це послужило основою для свого роду конвергенції дослідницьких підходів у цій галузі. Проте сьогодні все ще ведеться інтенсивний пошук ідентифікації контролінгу. Нові погляди вчених полягають у тому, що необхідна інтеграція всіх поглядів на контролінг з метою зведення різних

концепцій в єдину систему. Значний інтерес науковців та велика кількість наукових праць нашою хують на логічну думку, що контролінг є концепцією, зорієнтованою на підприємство в цілому для піднесення управління на вищий рівень, рівень емерджентності.

На нашу думку, формування служби контролінгу відбувається на кожному підприємстві індивідуально, виходячи з мети, специфіки функціонування та ряду інших факторів. Неможливо розробити єдині рекомендації щодо створення контролінгу для всіх підприємств. Первісна функціональна дія системи контролінгу проявляється через системну координацію існуючих функціональних підсистем та їх чітку ієрархічну підпорядкованість у структурній залежності.

Контролінг не є функціонально відокремленим напрямком діяльності підприємства. Це пояснюється тим, що інструментарій контролінгу запозичений з різних функціональних напрямків діяльності підприємства (планування, організація, контроль, аналіз і т.д.) і не може бути відділеним від них. Він діє у взаємозв'язку з іншими напрямками діяльності підприємства й покликаний спростити координацію їхньої діяльності.

Оскільки кожне підприємство функціонує в умовах невизначеності й вірогідності впливу непередбачених ситуацій та обставин, то, беззаперечно, між передбачуваними результатами контролінгу та їхніми фактичними значеннями завжди будуть певні відхилення. Тому схема методичного підходу до реалізації контролінгу як інструменту управління фінансовими результатами підприємства передбачає наявність такого етапу, як коригування цілей та завдань контролінгу або ж наявності ресурсів та методів корекції, що зможуть забезпечити інваріантність менеджменту до зовнішніх та внутрішніх чинників за рахунок впровадження системи контролінгу.

Проведений аналіз служби контролінгу на вітчизняних підприємствах свідчить, що здебільшого на контролінг покладаються такі завдання, як моніторинг стратегічного та оперативного планування; складання управлінських звітів; налагодження системи регулярного контролю і оцінки ризиків; методична підтримка менеджменту та провідних спеціалістів з оцінки ризиків, здійснення

фінансових операцій та регламентів обліку. Згідно з переліком вимог, на вітчизняних фінансових контролерів найчастіше покладаються обов'язки складання фінансової звітності згідно IFRS (МСФО) та ведення управлінського обліку – близько 70% випадків. Важливим завданнями контролінгу є також моніторинг періодичної фінансової звітності - 60% аналізованих підприємств. Для прикладу, підприємства США та Канади, перш за все, хочуть бачити в своєму штаті спеціалістів з ведення управлінського обліку та внутрішньої звітності - 80%, узгодження фінансової звітності відповідно до US GAAP (Canadian) - 65%, представника для роботи з аудитором, банками, страхувальниками, актуаріями та іншими учасниками фінансового ринку - 55% [5,6]

Серед принципів, що в своїй єдності дозволяють сформувати систему контролінгу, адекватну стратегії розвитку підприємств, варто виділити такі: принцип системності, комплексності, органічної функціональної взаємодії усіх складових, синергетичності, зворотного зв'язку, відповідності вимогам менеджменту, спостережно-прогнозної адаптивності суб'єктів діяльності до зовнішнього бізнес-середовища, цільової спрямованості, готовності управлінської команди працювати в умовах розвитку контролінгових функцій, менеджменту та підприємства в цілому. Саме за такого органічного сполучення принципів доцільно говорити про емерджентність управління, що проявляється в інтеграційній взаємодії функціональних систем, що діють скоординовано та без колізійних ситуацій та тафтологічних дій. Таке відображення емерджентного ефекту системи контролінгу характеризується передусім якісною інтерпретацією, що вказує на зміну загального результату від взаємодії функціональних систем контролінгу.

Контролінг забезпечує методичну та інструментальну базу для підтримки планування, контролю, обліку та аналізу, а також оцінки ситуації для прийняття управлінських рішень. У процесі планування фінансово-господарської діяльності підприємства особливої ваги набуває функція координації системи контролінгу. Координація забезпечує організацію більш ефективного використання всіх видів ресурсів (фінансових, трудових, виробничих), якими володіє підприємство.

Результат від впровадження системи контролінгу полягає в підвищенні рівня ефективності діяльності організації, що проявляється через можливість передбачати та гарантувати її розвиток у майбутньому[2]. З філософської точки зору, концепція контролінгу покликана піднести менеджмент до рівня самоусвідомлення, щоб осмислити функціонування підприємства як єдиного цілого виробництва та ринку, та скоординувати діяльність всіх елементів до рівня біокібернетики для отримання емерджентності, синергетичного ефекту та нових знань [1].

Висновки. Удосконалення системи управління через впровадження системи контролінгу сприятиме поліпшенню виконання та контролю всіх операцій підприємства, утворення мотиваційного механізму досягнення цілей господарської діяльності, забезпечення об'єктивної та всебічної оцінки її результатів. Сучасному менеджменту на теренах України варто активно формувати контролінг як елемент підвищення рівня економічної безпеки функціонування підприємств. Із зарубіжного досвіду відомо, що кращої альтернативи системи контролінгу, як чіткого інструменту обґрунтування управлінських рішень та внутрішньої системи економічного захисту, поки що не знайдено. Стратегії розвитку як потенційна можливість може бути реалізована лише в процесі організаційної взаємодії всіх структурних складових підприємства як цілісної системи. При цьому результативність і дієвість системи контролінгу слід розглядати через призму організаційно-управлінської складової. Дана складова має виражатись у координації зв'язків між функціональними відділами підприємства. Тому тільки чітке узгодження управління з підсистемою контролінгу дасть змогу отримати емерджентний ефект, що дозволить скоординувати роботу підприємства і підвищити ефективність його господарської діяльності.

Використана література:

1. Кроніковський Д.О. Контролінг як біокібернетична підсистема управління./ Д.О. Кроніковський// Економічний аналіз.-2010.-№7.-с.295-297.
2. Терещенко О.О. Поняття „контролінг” та „управлінський облік” у теорії і практиці/ О.О. Терещенко // Фінанси України. - 2006. — №8. — С.137—146.

3. Ярощук С. Роль концепції «контролінгу» в процесі управління підприємством [Електронний ресурс] / Режим доступу: http://www.library.tane.edu.ua/images/nauk_vydannya/VMtcdg.pdf. – Назва з домашньої сторінки Інтернету.
4. Ясинская Н.Н. Контроллинг и специфика его использования в банках/ Н.Н. Ясинская// Белорусский вестник.-2003.-№5.-с.41-45.
5. Michel U. Der Finanzbereich im Umbruch // Controlling, Heft 8/9, 2006. – S. 439.
6. Reichmann T. Controlling mit Kennzahlen und Managementberichten. – Grundlagen einer systemgestützten Controlling-Konzeption. – 7. Aufl., München: Vahlen-Verlag, 2006. – S.245-284.