

УДК 330.143:005.21:005.5:005.915

**Кроніковський Дмитро Олегович\*****ІНТЕГРАЦІЯ СИСТЕМИ КОНТРОЛІНГУ  
ДО ІСНУЮЧОЇ СИСТЕМИ МЕНЕДЖМЕНТУ НА ПІДПРИЄМСТВІ**

**Анотація.** У статті висвітлено проблемні аспекти впровадження системи контролінгу на підприємстві. Проаналізовано процес контролінгу на підприємстві та запропоновано підхід щодо роботи менеджменту з вихідними даними системи контролінгу. Обґрунтовано, що контролінг має характер інтегруючої та координуючої системи, яка забезпечує менеджмент аргументами для прийняття управлінських рішень, що набуті внаслідок використання сучасних інструментів аналізу, діагностики та прогнозування діяльності підприємства.

**Ключові слова:** контролінг, інтеграція, менеджмент, набуття довіри до системи контролінгу, проблемні аспекти впровадження.

**Вступ.** Відомо, що контролінг є ефективним інструментом, що здатний перевести управління на якісно новий рівень, якщо його вірно використовувати. Існує багато підтверджень того, що ефективність діяльності підприємств можливо підвищити шляхом інтеграції системи контролінгу. Проте, часто впровадження контролінгу на вітчизняних підприємствах при вже функціонуючій чи новоствореній системі менеджменту нашкоджується на ряд перешкод.

**Постановка задачі.** Питаннями проблем впровадження системи контролінгу займалися провідні науковці даного напрямку. Проте, аналізувалися лише причини, які створюють перепони. Основною з причин є дублювання функції контролінгу та менеджменту, висока степінь недовіри. Тому розробка методики набуття довіри до вихідних даних системи контролінгу, яка є беззаперечним аргументом для інтеграції системи контролінгу до існуючої системи менеджменту на підприємстві, є метою статті.

Проблемами визначення сутності контролінгу займалися Е. Майер, Р. Манн, Д. Хан, Д. Вебер, М. Аксентюк, О.Терещенко, Д. Морозов та інші [1, 2]. Проблемами провадження системи контролінгу займалися О.А. Зоріна, О. Сафаров [3, 4]. Відомо, що контролінг зарекомендував себе як необхідність для підвищення ефективності функціонування підприємства. Ситуація, що склалася у цьому напрямі дослідження, підкреслює актуальність напрямку, вимагає поглибленішого вивчення проблем при впровадженні та розробці дієвої методики інтеграції контролінгу в систему менеджменту, яка могла би бути корисною для практиків і науковців.

**Результати.** З точки зору структури система контролінгу початково включає етапи збору інформації, зокрема кількісного та якісного характеру. Після цього відбувається зведення вихідної інформації для подальшої обробки за методами та алгоритмами, які закладені в системі контролінгу, а також з урахуванням ситуації, яка діагностується та процесуального аналізу (когнітивних карт). Тільки після цього інформація подається в менеджменту для подальшої роботи (рис. 1).

\* **Кроніковський Дмитро Олегович** — кандидат технічних наук, доцент, викладач кафедри автоматизації процесів управління, Національний університет харчових технологій, [kronikovsky@gmail.com](mailto:kronikovsky@gmail.com)



Рис.1. Логіка контролінгу

Вказані на рис. 1 зв'язки між окремими елементами контролінгу ілюструють їх симбіоз та ефект емерджентності. Контролінг, будучи концепцією системного управління, організовується, як правило, там, де управління знаходиться в кризі або господарська діяльність не задовольняє вимогам ринку. До чинників, що є підставою для створення системи контролінгу в організації, належать: погіршення економічних показників; поява нових цілей в умовах функціонування, що склалися; відсутність узгодження цілей; застарілі методи планування, калькуляції і аналізу, що не задовольняють менеджмент підприємства; відсутність методик управлінського обліку і аналізу, невідповідність вимогам для моніторингу діяльності і ухвалення управлінських рішень; дублювання або відсутність деяких функцій, наявність конфліктних ситуацій при їх виконанні.

Процес впровадження починається з ухвалення рішення про розробку системи контролінгу на підприємстві. Вирішальним моментом для початку побудови системи контролінгу є поява перших сигналів або прогнозів про можливі ризики та загрози для успішного функціонування підприємства. Йдеться як про внутрішні, так і про зовнішні, щодо підприємства, події та чинники, що виявляються, як правило, у малопомітних тенденціях і ознаках, або ж миттєво зі зміною зовнішніх чинників (законодавство, контрагенти, курс акцій і т.д.). Після того, як прийнято рішення про розроблення системи контролінгу і призначені виконавці, починається етап формування інструментальної бази контролінгу.

Всі інструменти контролінгу, що розроблюються для конкретного підприємства, мають бути ефективними та зрозумілими користувачам. Обов'язковою умовою є результативність інструменту. Контролери повинні вміти подавати власну продукцію всередині підприємства конкретним користувачам, інакше вживання розроблених інструментів у поточній діяльності менеджерів практично виключається. Має забезпечуватися демонстрування дієвості та ефективності розроблених інструментів для менеджерів.

Як показує практика, запровадження контролінгу на підприємствах супроводжується численними проблемами. О. Сафаров [4] виділяє такі групи чинників, які перешкоджають успішній організації контролінгу на підприємстві (табл. 1).

Таблиця 1

## ЧИННИКИ, ЩО ПЕРЕШКОДЖАЮТЬ УСПІШНІЙ ОРГАНІЗАЦІЇ КОНТРОЛІНГУ

Групи чинників	Характеристика групи
Історичні	Зумовлені сформованими роками поглядами на ведення бізнесу, непрозорістю, не завжди достатніми економічними знаннями менеджерів
Психологічні	Пов'язані зі скептичними поглядами керівництва на запровадження фінансового контролінгу, результати якого помітні не одразу, а запровадження досить дороге і тривале
Організаційні	Зумовлені відсутністю досвіду формулювання бажаних результатів від впровадження фінансового контролінгу, складністю залучення кваліфікованих працівників до цього процесу
Методичні	Чинники, які виникають унаслідок ігнорування потрібної реструктуризації бізнесу, невдалого виділення на підприємстві центрів відповідальності, вибору неадекватних принципів трансфертного ціноутворення, насадження деструктивних мотиваційних моделей, ігнорування потреби створення пакету корпоративних стандартів контролінгу

Для реалізації своїх функцій контролінг повинен займати відповідне місце в організаційній структурі підприємства. Існують кілька підходів щодо підпорядкування служби контролінгу: фінансовому або генеральному директору підприємства.

Враховуючи головну мету, завдання і функції контролінгу, служба контролінгу повинна підпорядковуватись власнику підприємства. У випадку, коли підприємство має кількох власників службі контролінгу необхідно підпорядковуватись органу, який представляє інтереси власників (раді товариства, спостережній раді). У цьому випадку служба контролінгу матиме достатньо повноважень, щоб у повній мірі виконувати свої функції та покладені на неї завдання.

Слід зауважити, що служба контролінгу не виконує функції управління підприємством, вона лише створює відповідні передумови для ефективного управління, яке здійснює керівник підприємства. Тому проблеми подвійного підпорядкування структурних підрозділів директору та службі контролінгу на підприємстві не виникає. Підрозділи зобов'язані надавати необхідну інформацію службі контролінгу, але не зобов'язані виконувати її наказів, право на управління підприємством належить виключно директору підприємства, а служба контролінгу може лише надавати консультації керівникам підрозділів.

Щодо відносин з керівником підприємства, то в цьому випадку служба контролінгу зобов'язана надавати керівнику структуровану об'єктивну і своєчасну інформацію про стан справ на підприємстві, інформувати про відхилення від запланованих показників, розробляти плани, рекомендації, проекти управлінських рішень і надавати консультації.

При такому підході служба контролінгу виступає як радник керівника підприємства. Ефективній взаємодії служби контролінгу та керівника підприємства сприятиме їх солідарна відповідальність за результати діяльності підприємства перед спостережною радою і власниками підприємства. Згідно проведеного аналізу, практика сьогодення нерідко стикається з проблемами недовіри системи контролінгу, вказуючи на нездатність інструментів і важелів контролінгу впоратися з поставленими цілями. Як правило, безрезультатність системи контролінгу напряму пов'язана з комплексом помилок, які допускаються при її впровадженні чи роботі.

Інформація, що подається контролінгом у систему менеджменту, може мати різні форми, це залежить від ступеня інтеграції та структурної взаємодії, проте, як правило, вона відповідає таким формам:

- у вигляді діагностичної/прогностичної інформації;
- у вигляді аргументованих рекомендацій;
- у вигляді системи підтримки прийняття рішень.

Контролінг надає інформацію системі менеджменту у вигляді певного сценарію чи вирішеного кейсу, який опрацьовується за допомогою імітаційного моделювання, оцінки можливості виконання закладених ідей, оцінки ризиків і т.д. (рис. 2.). Тільки після цього приймається рішення, за яким формуються подальші дії на підприємстві.



Рис.2. Механізм формування довіри менеджменту до вихідних даних системи контролінгу

Отже, очевидно, що система менеджменту буде набувати довіру до новоствореної чи новоорганізованої системи контролінгу в тому випадку, якщо вихідна інформація, яку надає контролінг, є достовірною, корисною, відповідає стратегічній спрямованості та, насамперед, має позитивні відмінності від усталених рішень і дій системи менеджменту.

**Висновки.** Формування служби контролінгу відбувається на кожному підприємстві індивідуально, виходячи зі специфіки функціонування, мети та ряду інших факторів. Розкрито методологічну структуру роботи контролінгу та показано, що функціональна дія системи контролінгу проявляється через системну координацію існуючих функціональних підсистем та їх чітку ієрархічну підпорядкованість у структурній залежності. Виокремлено ряд типових помилок, врахування яких дасть змогу ефективніше та швидше впровадити контролінг і досягти очікуваної результативності. Запропоновано методику набуття довіри менеджментом до вихідних даних системи контролінгу: чим ближчим буде рішення, що прийнято ме-

неджментом до інформації наданої системою контролінгу, тим більшою буде довіра до контролінгу в цілому. З плином ітерацій ефективні рішення контролінгу приведуть до встановлення необхідного рівня довіри і тим самим забезпечать еволюційний підхід до симбіозу менеджменту та контролінгу. Адже контролінг є своєрідним механізмом саморегулювання на підприємстві, який забезпечує зворотний зв'язок у контурі управління, причому він не замінює його, а лише переводить його на якісно новий рівень. Тому варто розглядати контролінг, як інтегруючу та координуючу систему, яка не визначає що планувати, а радить, як і коли варто діяти на основі аргументів, що набуті шляхом використання сучасних інструментів аналізу, діагностики та прогнозування діяльності досліджуваного підприємства.

### Література

1. Хан Д. Планирование и контроль. Стоимостно-ориентированные концепции контроллинга / Д. Хан, Х. Хунгенберг : [пер. с нем. ; под ред. Головача Л. Г., Лукашевича М. Л. и др]. — Финансы и статистика, 2005. — 928 с.
2. Манн, Р. Контроллинг для начинающих / Р. Манн, Э. Майер.— М.: Изд-во «Финансы и статистика», 2004. — 301 с.
3. Зоріна О. А. Місце контролінгу в системі управління підприємством / О.А. Зоріна // Науковий вісник Національного університету ДПС України. —2010. — №2. — С. 59—66.
4. Сафаров О. Практика контроллинга: что препятствует успеху?/ Сафаров О. // Консультант. — 2007. — № 23. — С. 27—31.

### References

1. Han, D., Hungenberg, H., (2005). *Planyrovanye y kontrol'. Stoymostno-oryentyrovannue kontseptsyyu kontrolynha* [Planning and control. Value-oriented controlling concept]. Finance and Statistics, 928.
2. Mann, R., Mayer, E., (2004) *Kontrolynh dlya nachynayushchykh* [Controlling for beginners]. Moscow, Russia : Finance and Statistics, 301.
3. Zorina, O. A. (2010) *Mistse kontrolinhu v systemi upravlinnya pidpryyemstvom* [Place of controlling in the enterprise management system] Scientific Bulletin of National University of Ukraine STS, 2, 59—66.
4. Safarov O., (2007) *Praktika kontrollinga: chto prepjatstvuet uspehu?*[Practice controlling: what prevents success?]. Consultant, 23, 27—31.

## ИНТЕГРАЦИЯ СИСТЕМЫ КОНТРОЛЛИНГА К СУЩЕСТВУЮЩЕЙ СИСТЕМЕ МЕНЕДЖМЕНТА НА ПРЕДПРИЯТИИ

**Крониковский Д.О.**, к.т.н., доц.,  
преподаватель кафедры автоматизации  
процессов управления, Национальный  
университет пищевых технологий

**Аннотация.** В статье освещены проблемные аспекты внедренной системы контроллинга на предприятии. Проанализирован процесс контроллинга на предприятии и предложен подход по работе менеджмента с исходными данными системы контроллинга. Обосновано, что контроллинг имеет характер интегрирующей и координирующей системы, которая обеспечивает менеджмент аргументами для принятия управленческих решений, приобретенные в

результате использования современных инструментов анализа, диагностики и прогнозирования деятельности предприятия.

**Ключевые слова:** контроллинг, интеграция, менеджмент, приобретение доверия к системе контроллинга, проблемные аспекты внедрения.

## INTEGRATION CONTROLLING SYSTEM TO THE EXISTING SYSTEM MANAGEMENT IN ENTERPRISES

**Kronikovskiy D.**, PhD,  
National university of food technologies

**Abstract.** Well known that controlling is an effective tool, which is able to transfer control to higher level, in case of correct construction. In implementation problems, controlling takes the leading position among scientists. However, generally analyzed the causes that create barriers. The main reason is duplication of controlling and management functions, that basis on high degree of mistrust. Therefore, development of methods of gaining confidence for the controlling source data is argument for the integration controlling to the existing system of management in the enterprise, is the purpose of the article. Article analyze the methodological structure of the controlling, the basic reasons that are a prerequisite implementation of controlling in the enterprise and the main obstacles in integration controlling in already functioned management system.

Evaluation of the reasons for introduction controlling and place of it in integration process enabled to understand the meaning of the errors. On this basis, developed a method of gaining confidence in management for the controlling output data.

**Key words:** controlling, integration, management, acquisition of confidence for controlling system, problematic aspects of implementation.

Стаття надійшла до редакції 20.04.2015

УДК: 658.005.21

**Лозовик Юрій Миколайович\***

## ПОБУДОВА ІНТЕГРОВАНОЇ СИСТЕМИ МОНІТОРИНГУ ФІНАНСОВОГО СТАНУ ПІДПРИЄМСТВА

**Анотація.** У статті розглянуто питання побудови інтегрованої системи фінансового моніторингу з використанням інструментарію нечітко-множинного аналізу. Основну увагу приділено питанню зниження втрат інформації на різноманітних етапах розрахунку інтегрованих показників фінансового стану підприємства та їх якісної інтерпретації.

**Ключові слова:** фінансовий моніторинг, інтегрований показник, фінансовий стан підприємства, дворівнева ієрархічна шкала, теорія нечітких множин, методика моніторингу «14x15».

**Вступ.** Побудова будь-якої інтегрованої системи моніторингу на підприємстві завжди передбачає одночасне використання великої кількості як відносних, так і абсолютних показників, проведення різноманітних аналітичних операцій щодо їх обробки та якісної інтерпретації. На будь-якому етапі роботи з даними завжди

\*Лозовик Юрій Миколайович — канд. екон. наук, доцент кафедри стратегії підприємств, ДВНЗ «Київський національний економічний університет імені Вадима Гетьмана», [yuralm@ukr.net](mailto:yuralm@ukr.net)