

СТРУКТУРА ВЗАЄМОДІЇ КОНТРОЛІНГУ ТА МЕНЕДЖМЕНТУ

© 2014 КРОНИКОВСЬКИЙ Д. О.

УДК 658

Крониковський Д. О. Структура взаємодії контролінгу та менеджменту

До сучасного розуміння поняття «контролінг» еволюціонувало концептуально. Нині контролінг асоціюється із системою управління підприємством. Метою статті є аналіз підґрунтя еволюційного розвитку контролінгу. Важливо також встановити відмінності між сучасним контролінгом та менеджментом і з'ясувати їх структурну та інформаційну взаємодію. Проведено порівняльний аналіз контролінгу та менеджменту в розрізі: ціль; підсистеми функції, що забезпечують досягнення мети; виконавці та ресурси; об'єкти; структура системи керування. Встановлено загальна структура контролінгу, методологічна структура роботи контролінгу, синхронна взаємодія інформаційних потоків контролінгу та менеджменту підприємства. Встановлено, що контролінг є своєрідним механізмом саморегулювання на підприємстві, який забезпечує зворотний зв'язок у контурі керування. Він не замінює управління, а лише переводить його на якісно новий рівень. Тому варто розглядати контролінг як інтегруючу й координуючу систему. Служба контролінгу не визначає, що планувати, а радить, як і коли варто планувати.

Ключові слова: контролінг, менеджмент, взаємодія, інформаційні потоки, еволюція, концепції.

Рис.: 3. **Табл.:** 2. **Бібл.:** 9.

Крониковський Дмитро Олегович – кандидат технічних наук, доцент, викладач кафедри автоматизації процесів управління, Національний університет харчових технологій (вул. Володимирська, 68, Київ, 01601, Україна)

E-mail: kronikovsky@gmail.com

УДК 658

UDC 658

Крониковский Д. О. Структура взаимодействия контроллинга и менеджмента

Kronikovskiy D. O. The Structure of the Controlling and Management Interaction

К современному пониманию понятие «контроллинг» эволюционировало концептуально. Сейчас контроллинг ассоциируется с системой управления предприятием. Целью статьи является анализ основы эволюционного развития контроллинга. Важно также установить различия между современным контроллингом и менеджментом и выяснить их структурное и информационное взаимодействие. Проведен сравнительный анализ контроллинга и менеджмента в разрезе: цель; подсистемы функции, обеспечивающие достижение цели; исполнители и ресурсы; объекты; структура системы управления. Установлена общая структура контроллинга, методологическая структура работы контроллинга, синхронное взаимодействие информационных потоков контроллинга и менеджмента предприятия. Установлено, что контроллинг является своеобразным механизмом саморегулирования на предприятии, обеспечивающим обратную связь в контуре управления. Он не заменяет управления, а лишь переводит его на качественно новый уровень. Поэтому стоит рассматривать контроллинг как интегрирующую и координирующую систему. Служба контроллинга не определяет, что планировать, а советует, как и когда следует планировать.

The notion of «controlling» has evolved to the modern understanding conceptually. Nowadays controlling is associated with an enterprise management system. The article is aimed at analyzing of basis of the evolutionary development of controlling. It is important also to distinguish between the modern controlling and the management and to explore their structural and informational communication. The comparative analysis of the controlling and management was conducted with consideration of the following: purpose; subsystems of the function that provide achieving of goals; actors and resources; objects; structure of the management system. The general structure of controlling, the methodological structure of the controlling execution, synchronous interaction of the controlling information flows and management of the enterprise were identified. It was determined that controlling is a kind of a self-regulation mechanism at the enterprise, providing feedback in the control circuit. It does not replace the management, but moves it to a new level. Therefore it's worth to consider controlling as an integration and coordination system. The controlling service does not provide for what namely should be planned, but renders advising of how and when some planning should be done.

Ключевые слова: контроллинг, менеджмент, взаимодействие, информационные потоки, эволюция, концепции.

Key words: controlling, management, interaction, information flows, evolution, conceptions.

Рис.: 3. **Табл.:** 2. **Библ.:** 9.

Pic.: 3. **Tabl.:** 2. **Bibl.:** 9.

Крониковский Дмитрий Олегович – кандидат технических наук, доцент, преподаватель кафедры автоматизации процессов управления, Национальный университет пищевых технологий (ул. Владимирская, 68, Киев, 01601, Украина)

Kronikovskiy Dmytro O. – Candidate of Sciences (Engineering), Associate Professor, Lecturer of the Department of Automatic Control Processes, National University of Food Technology (vul. Volodymyrska, 68, Kyiv, 01601, Ukraine)

E-mail: kronikovsky@gmail.com

E-mail: kronikovsky@gmail.com

Розвиток контролінгу сягає своїм корінням XV століття. Проте в ті часи ця назва скоріше означала скарбника. У сучасному розумінні система контролінгу стала застосовуватися лише на початку XX століття у США та Німеччині одночасно. З того періоду в розвитку контролінгу простежувалися декілька еволюційних етапів, у межах яких мали місце різні концепції.

Проблемами визначення сутності контролінгу займалися Р. Манн, Д. Хан, О. С. Гаврилова, І. А. Маркіна, О. Ю. Амосов, О. А. Зоріна, С. В. Ковалев та інші [1 – 7]. На даному етапі розвитку теорії управління слід звертати увагу на контролінг як концепцію забезпечення досягнення цілей та оптимального управління. Ситуація,

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

До сучасного розуміння поняття «контролінг» еволюціонувало концептуально. Нині контролінг асоціюється із системою управління підприємством. Необхідно проаналізувати підґрунтя еволюційного розвитку контролінгу. Важливо встановити відмінності між сучасним контролінгом і менеджментом, а також з'ясувати їх структурну та інформаційну взаємодію.

За період розвитку наукового підходу та накопичення практичного досвіду було сформовано три основ-

ні концепції контролінгу. Першою виникла концепція, орієнтована на систему обліку (1930-ті роки). Концепція, орієнтована на управлінську інформаційну систему, стала популярною в 1970 – 1980 рр. – період бурхливого розвитку комп'ютерної техніки [8]. Нині контролінг асоціюється із системою управління підприємством (табл. 1).

де інформаційна насиченість захлинула підприємство в усіх сферах (виробництво, маркетинг, фінансовий ринок), підхід до менеджменту не міг не адаптуватися. Кількість інформації, що впливала на прийняття рішення, зростала далеко не в лінійній залежності, а отже, і кількість працівників, які мали її опрацювати, невпинно зростала

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 синергії функціонування

Враховуючи значний інтерес науковців і велику кількість наукових праць, з'являється впевненість у виникненні нової концепції, де контролінг є зорієнтованим на підприємство в цілому для піднесення управління на вищий рівень, рівень емерджентності.

За останні сто років підхід до управління змінився докорінно, сталим залишилося лише прагнення у своїй суті досягати поставлених цілей. Пошук основних факторів, що змінили підхід до управління, приводить до аналізу раннього менеджменту. Вектор минулого менеджменту був націлений, як правило, на екстенсивне розширення виробництва, оскільки такі ключові фактори сьогодення, як споживчі переваги, ринок покупця, конкуренція, маркетинг, були далеко попереду. З розвитком ринку ці фактори почали своє об'єктивне корелювання на виробництво. Завжди вважалося, що кращим варіантом підтримки управлінських рішень є думка експерта. З часів середньовічної мануфактури, планової економіки та тотального дефіциту і доринкової економіки,

(рис. 1). Почали виникати проблеми координації роботи менеджерів, синхронності та своєчасності отримання вихідної інформації для прийняття рішень. Це невпинно гальмувало розвиток управління підприємством і вимагало нових підходів. Виникає необхідність використання контролінгу з його величезним потенціалом у вигляді сучасних підходів до використання комп'ютерної техніки.

З розвитком обчислювальної техніки та кібернетики в цілому науковці почали пошук інструментів задоволення сучасних вимог менеджменту саме в цій галузі. На нашу думку, саме нівелювання витрат ресурсів розриву між інтенсивним та екстенсивним опрацюванням інформації дало потужний поштовх для розвитку контролінгу як біокібернетичного підходу в управлінні, адже розвиток ринкової економіки, конкуренції та ускладнення структури економічного господарювання застосування класичних оцінок, виражених тільки фінансовими показниками, почало давати неповну картину, що свідчило про загальні вимоги ринку в нових підходах до оцінки ефективності та її забезпечення.

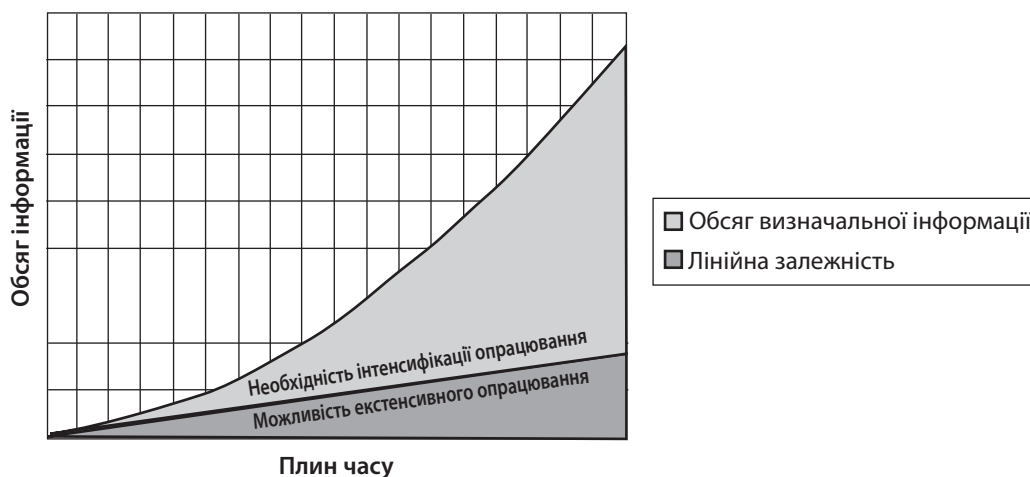


Рис. 1. Передумови виникнення контролінгу

Є сенс функціонально розмежувати площини контролінгу та менеджменту, виходячи з їх базових характеристик, задля чіткого виокремлення моделі контролінгу в складі менеджменту (табл. 2).

Оцінка інформації, наведеної в табл. 2, дозволяє констатувати, що контролінг є своєрідним механізмом саморегулювання на підприємстві, що забезпечує зворотний зв'язок у контурі керування. Він не замінює управління, а лише переводить його на якісно новий рівень. Тому варто розглядати контролінг як інтегруючу та координуючу систему. Служба контролінгу не визнає, що планувати, а радить, як і коли варто планувати.

управлінських цілей [9]. Зважаючи на необхідність створення дієвої системи аналізу ефективності підприємств, нами поставлене завдання, що спрямоване, насамперед, на зв'язування показників у грошовому та відсотковому вираженні з лінгвістичними вимірниками таких аспектів діяльності підприємства, як його здатність задовольнити, утримати та залучити нового клієнта, внутрішньо-фірмовими бізнес-процесами та розробкою продуктів, інноваційною активністю та заходами щодо поліпшення фінансових результатів, де все синхронізовано за стратегічною направленістю.

Таблиця 2

Відмінності між менеджментом і контролінгом

Характеристика системи	Менеджмент	Контролінг
Ціль	Максимізація прибутку, мінімізація витрат, забезпечення ліквідності, платоспроможності та ін.	Забезпечення підтримки цілей менеджменту, підвищення якості прийняття рішень
Підсистеми функції, що забезпечують досягнення мети	Функції управління	Функції управління. Технології управління та прийняття рішень
Виконавці та ресурси	Праця, матеріали, капітал, енергія, інформація	Організаційне, математичне й інформаційне забезпечення
Об'єкти	Сукупність взаємозалежних структурних підрозділів будь-якого призначення	Система управління
Структура системи керування	Організаційна структура	Структура моделі (матмодель, сценарій, прототип, емулятор)
Кількісні характеристики	Значення техніко-економічних показників	Значення критеріїв якості рішень, відхилення від цілей
Контрольований фактор	Поставлена ціль	Ступінь погодженості впровадженій та адаптованій моделі з об'єктивною якістю виконання поставлених цілей

Менеджмент організації задає цільові вектори з точками, до яких треба рухатися задля досягнення стратегії (аксіальний вектор), і передає визначені цілі в стратегічний відділ. Надалі вже співробітники стратегічного відділу, виходячи з підібраних цілей, визначають інструменти впливу на організацію, тобто вхідні діяння, чинники (показники), що мають забезпечити ефективність обраної стратегії. Таким чином, формується стратегія, що являє собою входи, структуру взаємодії та виходи (рис. 2).

Залежно від визначених стратегічним відділом входів і цільових виходів здійснюється домінантне ранжування показників СЗП. Ідея СЗП відповідає бажанням менеджменту знайти виважений набір монетарних і немонетарних показників для внутрішньорганізаційних

Таким чином, успіх організації досягається за допомогою визначення цільових векторів, тобто кількісного вираження рівня, якому має відповідати той чи інший показник, і встановлення стратегічним відділом причинно-наслідкових зв'язків таким чином, щоб при поєднанні стратегічних цілей організації в єдину систему досягнення однієї з них створювало прогрес у досягненні іншої. З точки зору методологічної структури системи контролінгу, вона включає етапи збору інформації, зокрема кількісного та якісного характеру. Після цього відбувається зведення вхідної інформації до однієї площини для подальшої обробки за методами та алгоритмами, які закладено в системі контролінгу. Після обробки за базами знань відбуваєть-

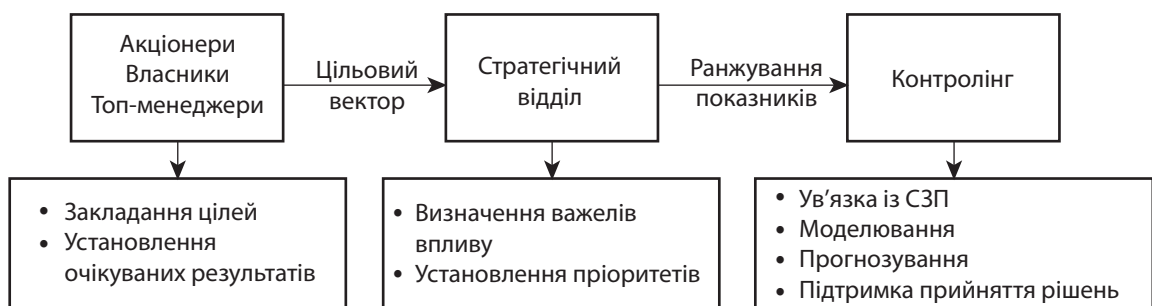


Рис. 2. Синхронна взаємодія інформаційних потоків контролінгу та менеджменту підприємства

ся формування загального висновку, що формується у відповідності до діагностованої ситуації та процесуального аналізу (когнітивних карт). І тільки після цього інформація подається в систему менеджменту для її врахування (рис. 3).

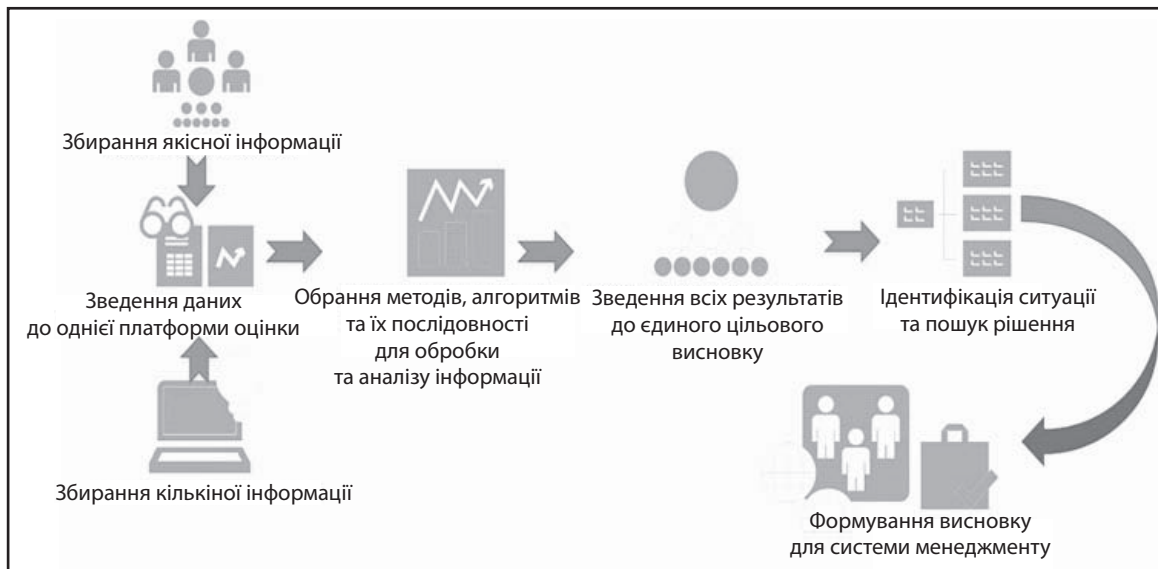


Рис. 3. Методологічна структура роботи контролінгу

ВИСНОВКИ

Основна відмінність контролінгу від менеджменту полягає в тому, що контролінг управлінську функцію не виконує, управлінських рішень не приймає. Він забезпечує методичну й інструментальну бази для підтримки основних функцій менеджменту: планування, контролю, обліку й аналізу, а також оцінки ситуації для прийняття управлінських рішень. Контролінг, на нашудумку, – це біокібернетична система підтримки управління та менеджменту в цілому, що є своєрідним механізмом саморегулювання на підприємстві, який забезпечує зворотний зв'язок у контурі управління. Він не замінює управління, а лише переводить його на якісно новий рівень. У подальшому необхідно розглянути механізми запровадження контролінгу на вітчизняних підприємствах, проаналізувати проблеми, які при цьому виникають, і запропонувати рішення щодо їх нівелювання. ■

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]. – М. : 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. Гаврилова О. С. Процесс впровадження контролінгу на підприємстві / О. С. Гаврилова [Електронний ресурс]. – Режим доступу : http://www.rusnauka.com/12_ENXXI_2011/Economics/6_85430.doc.htm
4. Маркіна І. А. Контролінг для менеджерів : навч. посіб. / І. А. Маркіна, О. М. Таран-Лала, М. В. Гунченко. – К. : Центр навчальної літератури, 2013. – 304 с.
5. Амосов О. Ю. Контролінгові механізми в системі управління підприємством / О. Ю. Амосов // Економіка та управління. – 2012. – № 1. – С. 82 – 86.

6. Зоріна О. А. Місце контролінгу в системі управління підприємством / О. А. Зоріна // Науковий вісник Національного університету ДПС України. – 2010. – № 2. – С. 59 – 66.

7. Ковалев С. В. Оценка эффективности управления на основе контроллинга: положительные и негативные аспекты / С. В. Ковалев // Финансовый простір. – 2011. – № 1. – С. 67 – 78.

8. Богатко А. Н. Система управления развитием предприятия (СУРП) / А. Н. Богатко. – М. : Финансы и статистика, 2001. – 240 с.

9. Каплан Р. С. Использование сбалансированных показателей в системе стратегического менеджмента / Р. С. Каплан // Harvard Business Review. – 1996. – № 1. – С. 75 – 85.

REFERENCES

- Amosov, O. Yu. "Kontrolinhovi mekhanizmy v systemi upravlinnia pidpriemstvom" [Controlling mechanisms in enterprise management system]. *Ekonomika ta upravlinnia*, no. 1 (2012): 82-86.
- Bogatko, A. N. *Sistema upravleniia razvitiem predpriatiia (SURP)* [The control system of enterprise development (PRMS)]. Moscow: Finansy i statistika, 2001.
- Havrylova, O. S. "Protses vprovadzheniia kontrolinhu na pidpriemstvi" [The process of introduction of controlling in the enterprise]. http://www.rusnauka.com/12_ENXXI_2011/Economics/6_85430.doc.htm
- Khan, D., and Khungenberg, Kh. *Planirovanie i kontrol. Stoimostno-orientirovannye kontseptsii kontrollinga* [Planning and control. Value-oriented controlling concept]. Moscow: Finansy i statistika, 2005.
- Kovalev, S. V. "Otsenka effektivnosti upravleniia na osnove kontrollinga: pozitivnye i negativnye aspekty" [Evaluating the effectiveness of management on the basis of controlling: positive and negative aspects]. *Finansovyi prostir*, no. 1 (2011): 67-78.
- Kaplan, R. S. "Ispolzovanie sbalansirovannykh pokazateley v sisteme ctatricheskogo menedzhmenta" [Using the Balanced Scorecard strategic management system]. *Harvard Business Review*, no. 1 (1996): 75-85.
- Markina, I. A., Taran-Lala, O. M., and Hunchenko, M. V. *Kontrolinh dlia menedzheriv* [Controlling for managers]. Kyiv: Tsentr navchalnoi literatury, 2013.
- Mann, R., and Mayer, E. *Kontrolling dlia nachinaiushchikh* [Controlling for beginners]. Moscow: Finansy i statistika, 2004.
- Zorina, O. A. "Mistse kontrolinhu v systemi upravlinnia pidpriemstvom" [Place controlling system management]. *Naukovyi visnyk Natsionalnoho universytetu DPS Ukrainy*, no. 2 (2010): 59-66.