



ACCOUNTING AND TAXATION

ОБЛІК І ОПОДАТКУВАННЯ

УДК 657

КОНЦЕПЦІЯ КОНТРОЛІНГУ В ПРОЦЕСІ ГЕНЕРУВАННЯ СТРАТЕГІЧНОЇ ІНФОРМАЦІЇ

Святослав Левицький

*Тернопільський національний технічний університет імені Івана Пулюя,
Тернопіль, Україна*

Резюме. Критично проаналізовано літератури та визначено, що у визначення терміна «контролінг» об'єднано дві складові: контролінг як філософія та контролінг як інструмент. Доведено, що основною метою контролінгу є орієнтація процесу управління на досягнення завдань фінансово-господарської діяльності підприємства й інформаційної підтримки пов'язаних з нею управлінських рішень. Наведено основні відмінності стратегічного та оперативного контролінгу. Визначено місце контролінгу в системі управління підприємством, у зв'язку з чим система контролінгу має бути доречною та оперативною, оскільки швидкість прийняття управлінських рішень впливає на ефективність роботи підприємства. Доведено, що процес прийняття рішень на основі показників системи контролінгу нерозривно пов'язаний зі швидкістю безпосередньо самого процесу та реагування на зміни внутрішнього та зовнішнього середовища підприємства. Система контролінгу має бути безперервною за часом (характеризуватися повторюваністю елементів) та багатоступеневою. Визначено, що одна з найістотніших відмінностей контролінгу від обліку полягає в спрямованості його інформаційного потоку. В процесі реалізації всіх етапів контролінгу важливим є використання таких інструментів: формування «справедливої вартості» суб'єкта господарювання; бюджетування діяльності підприємства як її етапів, так і всієї діяльності загалом; використання системи збалансованих показників; отримання, опрацювання, передавання, зберігання та відображення інформації для прийняття ефективних управлінських рішень засобами бухгалтерського обліку; контроль за ефективністю процесів соціально відповідальної діяльності. При розробленні системи управління господарською діяльністю необхідно ключову роль приділяти якості отриманої інформації, швидкості її формування та передавання, оскільки вона є основою для прийняття рішень. Основним джерелом такої інформації є звітність, допоміжними – вся база даних підприємства та сформована на її основі фінансова, податкова й статистична звітність. Інформація в системі контролінгу має циклічний характер і основним її джерелом є обліково-інформаційне забезпечення у формі бухгалтерських документів.

Ключові слова: контролінг, система, ефективність, бюджетування, бюджет.

https://doi.org/10.33108/galicianvisnyk_tntu2022.01.047

Отримано 21.01.202

UDC 657

CONCEPT OF CONTROLLING IN THE PROCESS OF GENERATING STRATEGIC INFORMATION

Sviatoslav Levitsky

Ternopil Ivan Puluj National Technical University, Ternopil, Ukraine

Summary. The article critically analyzes the literature and finds that the definition of the term «controlling» combines two components: controlling as a philosophy and controlling as a tool. It is proved that

the main purpose of controlling is to focus the management process on achieving the objectives of financial and economic activities of the enterprise and information support of related management decisions. The main differences between strategic and operational controlling are given. The place of controlling in the enterprise management system has been determined, therefore the controlling system should be appropriate and operative, as the speed of making managerial decisions affects the efficiency of the enterprise. It is proved that the decision-making process based on the indicators of the controlling system is inextricably linked with the speed of the process itself and responding to changes in the internal and external environment of the enterprise. The controlling system must be continuous in time (characterized by repeatability of elements) and multi-stage. It is determined that one of the most significant differences between controlling and accounting is the direction of its information flow. In the process of implementation of all stages of controlling it is important to use the following tools: the formation of «fair value» of the entity; budgeting of the enterprise as its stages and all activities in general; use of a system of balanced scores; receiving, processing, transmitting, storing and displaying information to make effective management decisions by means of accounting; control over the effectiveness of socially responsible activities. When developing a business management system, it is necessary to give a key role to the quality of information received, the speed of its formation and transmission, as it is the basis for decision-making. The main source of such information is reporting, auxiliary – the entire database of the enterprise and formed on its basis financial, tax and statistical reporting. The information in the controlling system is cyclical and its main source is accounting and information support in the form of accounting documents.

Key words: *controlling, system, efficiency, budgeting, budget.*

https://doi.org/10.33108/galicianvisnyk_tntu2022.01.047

Received 21.01.2022

Постановка проблеми. Контролінг є постачальником інформації, необхідної для підтримання «життєдіяльності» й підвищення ефективності підприємства. Інакше кажучи, інформація – це точка опори для управління бізнесом. Чим складнішою є структура компанії й чим динамічнішим є ринкове середовище, у якому вона функціонує, тим більший обсяг інформації необхідний для прийняття ефективних рішень.

Для використання системи контролінгу необхідна перебудова планування, обліку й економічного аналізу на підприємстві. В цьому випадку роботу необхідно розпочати зі сфери обліку в рамках складання прогностичних балансів і звітів про прибутки й збитки [1]. При застосуванні контролінгу доводиться не тільки ділити витрати на постійні та змінні, виявляти обсяги прибутку, але й враховувати витрати й результати продажів як за видами продукції, так і за сегментами ринку, групами клієнтів, місцями формування виробничих і фінансових результатів.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Особливе місце серед теоретиків контролінгу займають Р. Манн, Е. Майер, Х.-Дж. Фольмут, П. Хорват, П. Брамземанн, Д. Хан, Н. Данілочкіна, М. Пушкар, С. Петренко, А. Кармінський, С. Фалько, Н. Оленев, А. Примак.

Мета статті – дослідити тенденції впливу контролінгу на управління підприємством, розкрити стан автоматизації інформації та її управлінського сегменту.

Постановка завдання. Для досягнення поставленої мети визначено такі наукові завдання: визначити особливості майбутнього розвитку контролінгу як в теоретичній, так й у практичній площині, сформулювати переваги інформаційної системи з метою прийняття ефективних рішень.

Виклад основного матеріалу. Необхідно зазначити, що в країнах Європи (Німеччині, Австрії, Франції) до системи контролінгу, в період його виникнення, відносилися досить критично, так як і зараз в Україні. Це пов'язано з неправильним розумінням завдань і функцій контролінгу. Поступово ця система була оцінена й прийнята в багатьох країнах, а Німеччина стала фактично центром формування та розвитку контролінгу.

Контролінг – філософія і спосіб мислення керівників, що орієнтується на ефективне використання ресурсів і стратегічний розвиток підприємства.

Контролінг – орієнтована на досягнення мети інтегрована система інформаційно-аналітичного та методичного підтримання керівників у процесі планування, контролю, аналізу та прийняття управлінських рішень за сферами діяльності підприємства.

Науковці наводять в економічній літературі такі визначення поняття контролінгу (табл. 1).

Зробивши критичний аналіз літератури, ми дійшли висновку, що у визначення терміна «контролінг» об'єднані дві складові: контролінг як філософія та контролінг як інструмент. Отже, основною метою контролінгу є орієнтація процесу управління на досягнення завдань фінансово-господарської діяльності підприємства й інформаційної підтримки пов'язаних з нею управлінських рішень.

Таблиця 1. Визначення поняття контролінгу

Table 1. Definition of the concept of controlling

<i>№ з/п</i>	<i>Автор</i>	<i>Визначення</i>
1	М. С. Пушкар [4]	Контролінг є системою, яка створюється для відстеження ситуації в зовнішньому та внутрішньому середовищах підприємства з метою забезпечення його довготривалого існування
2	Е. Майєр [3]	Контролінг визначається як керівна концепція ефективного управління фірмою й забезпечення її довготермінового існування
3	П. Хорват [6]	Контролінг – функція, організована для підтримання керівництва
4	Н. Г. Данілочкіна [2]	Контролінг трактується як функціонально відособлений напрям економічної роботи на підприємстві, пов'язаний з реалізацією фінансово-економічної функції в менеджменті для ухвалення оперативних і стратегічних управлінських рішень
5	Д. Хан [5]	Контролінг – автоматизована система управління управлінням, що ґрунтується на трьох компонентах: економічній системі, управлінні, інформаційній системі

Ми вважаємо, що основними завданнями контролінгу є:

- створення інформаційної системи управління підприємством для ефективного функціонування обліку, планування та контролю;
- координація управлінської діяльності для досягнення мети підприємства;
- контроль за використанням ресурсів підприємства (фінансових, трудових, матеріальних та ін.);
- удосконалення процесу планування (оперативного, стратегічного, інвестиційного);
- аналіз і оцінювання показників діяльності підприємства з метою виявлення відхилень, визначення причин їх виникнення;
- забезпечення раціональної системи управління.

Стратегічний контролінг – найважливіша складова контролінгу, що управляє зовнішнім середовищем, альтернативними стратегіями, його цілями. Він направлений на реалізацію довгострокових стратегій і задач.

Оперативний контролінг призначений допомагати управлінському персоналу в досягненні запланованої мети. Його основним завданням є створення методичної, інформаційної та інструментальної системи підтримання управлінського персоналу для досягнення запланованих цілей в короткотерміновому періоді. Порівняльну характеристику оперативного та стратегічного контролінгу здійснено у табл. 2.

Таблиця 2. Відмінності стратегічного та оперативного контролінгу

Table 2. Differences between strategic and operational controlling

<i>Ознаки</i>	<i>Стратегічний</i>	<i>Оперативний</i>
<i>Організаційна ієрархія</i>	Вище керівництво	Усі рівні, в основному на середньому
<i>Невизначеність</i>	Істотно вища	Менша
<i>Вид проблем</i>	Проблеми слабо структуровані	Відносно добре структуровані
<i>Горизонт</i>	Довготермінові й середньотермінові аспекти	Середньотермінові й короткотермінові аспекти
<i>Інформація</i>	В основному із зовнішнього середовища	В основному усередині підприємства
<i>Альтернативи</i>	Широкий спектр	Спектр обмежений
<i>Деталізація</i>	Невисока	Відносно велика

В інформаційному просторі, з якого контролінг отримує інформацію для проведення досліджень, складання планів, оцінювання економічної ситуації центральне місце належить обліку. Саме в обліку формується база даних, визначається зміст, проводиться оцінювання даних для характеристики кількісного і якісного станів об'єктів [2].

Отже, яким би налагодженим не був облік, він покликаний виконувати одне завдання – забезпечувати управління оперативною інформацією. Контролінг – це перш за все система, орієнтована на перспективний (довготерміновий) розвиток підприємства, тобто стратегічний облік. Одна з найістотніших відмінностей контролінгу від обліку (в загальному розумінні) полягає в спрямованості його інформаційного потоку.

Очевидно, що в сучасних умовах господарювання контролінг набуває характеру основи, присутньої на всіх рівнях управління підприємством, забезпечуючи оптимальний хід бізнес-процесів на всіх стадіях процесу управління (планування, організація, регулювання, облік, аналіз і контроль) (рис. 1).

Окрім цього, система контролінгу має бути доречною та оперативною, оскільки швидкість прийняття управлінських рішень впливає на ефективність роботи підприємства. Процес прийняття рішень на основі показників системи контролінгу нерозривно пов'язаний зі швидкістю безпосередньо самого процесу та реагування на зміни внутрішнього та зовнішнього середовищ підприємства. Безперечно, що система контролінгу має бути безперервною за часом (характеризуватися повторюваністю елементів) та багатоступеневою.

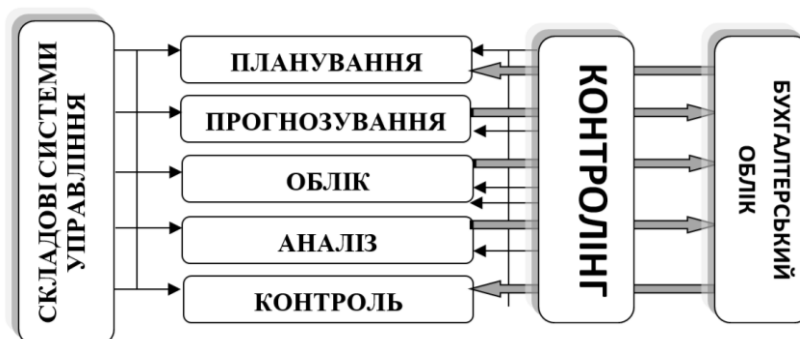


Рисунок 1. Місце контролінгу в системі управління підприємством

Figure 1. The place of controlling in the enterprise management system

З метою забезпечення зростання ефективності системи контролінгу необхідно: сприяти прозорості системи фінансів, процесів і стратегій діяльності; організувати та координувати внутрішню роботу підрозділів підприємства та відображати основні її показники в системі внутрішньої (ендогенної) звітності; процес управління має бути доступним для працівників, з метою їх орієнтування на довготермінові цілі та мету підприємства; створювати, збирати інформацію та обслуговувати системи внутрішнього контролінгу.

Досягнення зазначених цілей може реалізовуватися через вирішення таких завдань:

- участь фахівців сфери контролінгу у визначенні стратегії підприємства;
- розповсюдження інформації про обрану стратегію діяльності підприємства;
- розроблення та координування оперативних і тактичних рішень для реалізації господарської діяльності підприємства;
- застосування методів контролінгу в процесі управління.

Таким чином, у процесі реалізації всіх етапів контролінгу важливим є використання таких інструментів: формування «справедливої вартості» суб'єкта господарювання; бюджетування діяльності підприємства як її етапів, так і всієї діяльності загалом; використання системи збалансованих показників; отримання, опрацювання, передавання, зберігання та відображення інформації для прийняття ефективних управлінських рішень засобами бухгалтерського обліку; контроль за ефективністю процесів соціально відповідальної діяльності.

Висновки. При розробленні системи управління господарською діяльністю необхідно ключову роль приділяти якості отриманої інформації, швидкості її формування та передавання, оскільки вона є основою для прийняття рішень. Основним джерелом такої інформації є звітність, допоміжними – вся база даних підприємства та сформована на її основі фінансова, податкова й статистична звітність. Інформація в системі контролінгу має циклічний характер і основним її джерелом є обліково-інформаційне забезпечення у формі бухгалтерських документів.

Conclusions. When developing a business management system, it is necessary to give a key role to the quality of information received, the speed of its formation and transmission, as it is the basis for decision-making. The main source of such information is reporting, auxiliary – the entire database of the enterprise and formed on its basis financial, tax and statistical reporting. The information in the controlling system is cyclical and its main source is accounting and information support in the form of accounting documents.

Список використаної літератури

1. Карминский А. М., Оленев Н. И., Примак А. Г., Фалько С. Г. Контроллинг в бизнесе. Методологические и практические основы построения контроллинга в организациях. М.: «Финансы и статистика», 1998. 256 с.
2. Ананьина Е. А., Данилочкин С. В., Данилочкина Н. Г. и др. Контроллинг как инструмент управления предприятием. М.: Аудит, ЮНИТИ, 1998. 279 с.
3. Манн Р., Майер Э. Контроллинг для начинающих / пер. с нем. Ю. Г. Жукова; под ред. В. Б. Ивашкевича. 2-е изд., перероб. и доп. М.: «Финансы и статистика», 1995. 304 с.
4. Пушкар М. С., Пушкар Р. М. Контролінг – інформаційна підсистема стратегічного менеджменту: монографія. Тернопіль: Карт-бланш, 2004. 370 с.
5. Хан Д. Планирование и контроль: концепция контроллинга / пер. с нем. под ред. и с предисл. А. А. Турчака, Л. Г. Головача, Лукашевича М. Л. М.: «Финансы и статистика», 1997. 800 с.
6. Хорват П. Концепция контроллинга: Управленческий учет. Система отчетности. Бюджетирование. М.: Альпина Бизнес Букс, 2006. 902 с.

References

1. Karmynskyy A. M., Olenev N. Y., Prymak A. H., Fal'ko S. H. *Kontrollynh v byznese. Metodolohycheskye y praktycheskye osnovy postroyenyua kontrollynha v orhanyzatsyyakh*. M.: "Fynansy y statystyka", 1998. 256 p.
2. Anan'yina E. A., Danylochkin S. V., Danylochkina N. H. y dr. *Kontrollynh kak ynstrument upravlenyya predpryyatyem*. M.: *Audyt, YuNYTY*, 1998. 279 p.
3. Mann R., Mayer E. *Kontrollynh dlya nachynayushchykh*. / per. s nem. Yu. H. Zhukova; pod red. V. B. Yvashkevycha. 2-e yzd., pererob. y dop. M.: "Fynansy y statystyka", 1995. 304 p.
4. Pushkar M. S., Pushkar R. M. *Kontrolinh – informatsiyina pidsystema stratehichnoho menedzhmentu: monohrafiya*. Ternopil': *Kart-blansh*, 2004. 370 p.
5. Khan D. *Planyrovanye y kontrol': kontseptsyya kontrollynha* / per. s nem. pod red. y s predysl. A. A. Turchaka, L. H. Holovacha, M. L. Lukashevycha. M.: "Fynansy y statystyka", 1997. 800 p.
6. Khorvat P. *Kontseptsyya kontrollynha: Upravlencheskyy uchet. Systema otchetnosty. Byudzhetyrovanye*. M.: *Al'pyna Byznes Buks*, 2006. 902 p.