

ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ЗАСАДИ РОЗВИТКУ ТРАНСЛЯЦІЙНИХ МОЖЛИВОСТЕЙ КОНТРОЛІНГУ У ЗАБЕЗПЕЧЕННІ СТАЛОГО РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА

© 2016 ТАРАСОВА Т. О.

УДК 657.47

Тарасова Т. О.

Теоретико-методологічні засади розвитку трансляційних можливостей контролінгу у забезпеченні сталого розвитку підприємства

Метою цієї статті є дослідження ролі контролінгу в сучасній системі соціо-еколого-економічних відносин і оцінка його можливостей у забезпеченні сталого розвитку бізнес-одиноці. За цих умов концепція контролінгу повинна орієнтуватися на розвиток трансляційних можливостей, що передбачає розширення функцій обліково-аналітичного забезпечення, яке формує інформаційне середовище банку даних і банку знань управління майбутніми подіями. Виходячи з нової філософії розвитку трансляційних можливостей управління, вважаємо за доцільне розуміти контролінг як соціально-економічну міжфункціональну технологію управління, яка формує інформаційний простір підтримки оперативного, тактичного та стратегічного управління, на основі використання механізму внутрішніх управлінських дій рефлексорного характеру, спрямованих на стійкий розвиток підприємства. Запропоновано новий напрям розвитку концепції контролінгу, що базується на філософії сталого розвитку підприємства та об'єднує такі організаційні складові: основні та допоміжні бізнес-процеси; центри відповідальності в системі бізнес-архітектури, системи планування і бюджетування, мотиваційні інструменти. Виходячи зі складу загальних функцій управління, виділено цільові елементи контролінгу: моделювання організаційної структури підприємства як системи ієрархічно залежних бізнес-одиноць; постановка системи оперативного та стратегічного планування; розробка системи інструментальної підтримки (контрольних показників), що дозволяє створити систему багаторівневого контролю з відстеження досягнення стратегічних цілей і виявлення відхилень. Запропоновано інформаційне середовище контролінгу, яке включає шість взаємопов'язаних інформативних складових – планування, організацію, моніторинг, аналіз, регулювання, консалтинг, що дозволяє ліквідувати розриви інформаційних зв'язків у системі управління в єдиному контурі контролінгу. Запропоновано модель концептуального середовища контролінгу в системі управління стійким розвитком, яка є теоретичним базисом побудови організаційної структури підрозділу контролінгу на підприємстві, методологічним підґрунтям обліково-аналітичної підтримки функцій управління і формалізації процедур контролінгу. Це дало можливість сформулювати пріоритетні завдання контролінгу, а саме: зростання ринкової вартості підприємства; формалізація процедур оцінювання та управління ризиками; створення умов для подальшого розвитку системи контролінгу в умовах інформаційного суспільства.

Ключові слова: контролінг, трансляційні можливості, стійкий розвиток, інформаційне середовище.

Рис.: 3. Табл.: 1. Бібл.: 11.

Тарасова Тетяна Олександрівна – кандидат економічних наук, доцент, доцент кафедри фінансів, аналізу і страхування, Харківський державний університет харчування та торгівлі (вул. Клочківська, 333, Харків, 61051, Україна)

E-mail: paluhtatiana@gmail.com

УДК 657.47

UDC 657.47

Тарасова Т. А. Теоретико-методологические основы развития трансляционных возможностей контроллинга в обеспечении устойчивого развития предприятия

Целью статьи является исследование роли контроллинга в современной системе соціо-еколого-экономических отношений и оценка его возможностей в обеспечении устойчивого развития бизнес-единицы. В этих условиях концепция контроллинга должна ориентироваться на развитие трансляционных возможностей, которое предусматривает расширение функций учетно-аналитического обеспечения, формирующего информационную среду банка данных и банка знаний управления будущими событиями. Исходя из новой философии управления, считаем целесообразным под контроллингом рассматривать социально-экономическую межфункциональную технологию управления, которая формирует информационное пространство поддержки оперативного, тактического и стратегического управления на основе использования механизма внутренних управленческих действий рефлексорного характера, направленных на устойчивое развитие предприятия. Предложено новое направление развития концепции контроллинга, которое базируется на философии устойчивого развития предприятия и объединяет следующие трансляционные составляющие: основные и вспомогательные бизнес-процессы; центры ответственности в системе бизнес-архитектуры, системы планирования и бюджетирования, мотивационные инструменты. Исходя из состава основных функций управления, выделены целевые элемен-

Tarasova T. O. Theoretical and Methodological Principles of Developing Translational Capabilities of Controlling in Ensuring Sustainable Development of the Enterprise

The aim of the article is to study the role of controlling in modern system of social, ecological, economic relations and assess its capabilities in ensuring sustainable development of a business unit. Under these conditions the concept of controlling should focus on the development of translational capabilities, which provides for the extension of accounting and analytical support functions forming the information environment of the data bank and the knowledge base of management of future events. Taking into account the new management philosophy, it is appropriate to consider controlling as a socio-economic cross-functional management technology, which forms the information space supporting operational, tactical and strategic management by using the mechanism of internal management actions of the reflex nature aimed at sustainable development of the enterprise. There proposed a new direction of the controlling concept based on the philosophy of sustainable development of the enterprise and includes the following translational components: basic and auxiliary business processes; centers of responsibility in the system of business architecture, planning and budgeting systems, motivational tools. In view of the basic management functions the following destination controlling elements are identified: the modeling of the organizational structure of the enterprise as a system of hierarchically dependent business units; formation of a system of operational and strategic planning; development of a tool support system (control values),

ты контроллинга: моделирование организационной структуры предприятия как системы иерархически зависимых бизнес-единиц; постановка системы оперативного и стратегического планирования; разработка системы инструментальной поддержки (контрольных показателей), что позволяет создать систему многоуровневого контроля достижения стратегических целей и выявления отклонений. Предложен механизм формирования информационной среды контроллинга, который включает шесть взаимосвязанных информативных составляющих – планирование, организацию, мониторинг, анализ, регулирование, консалтинг, что позволяет ликвидировать разрывы информационных связей в системе управления в едином контуре контроллинга. Предложена модель концептуальной среды контроллинга в системе управления устойчивым развитием, которая является теоретическим базисом построения организационной структуры подразделения контроллинга на предприятии и служит методологической основой учетно-аналитической поддержки функций управления и формализации процедур контроллинга. Это дало возможность сформировать приоритетные задачи контроллинга: рост рыночной стоимости предприятия; формализация процедур оценивания и управления рисками; создание условий для дальнейшего развития системы контроллинга в условиях информационного общества.

Ключевые слова: контроллинг, трансляционные возможности, устойчивое развитие, информационная среда.

Рис.: 3. **Табл.:** 1. **Библ.:** 11.

Тарасова Татьяна Алексеевна – кандидат экономических наук, доцент, доцент кафедры финансов, анализа и страхования, Харьковский государственный университет питания и торговли (ул. Клочковская, 333, Харьков, 61051, Украина)

E-mail: paluhtatiana@gmail.com

which allows creating a multilevel system to control achievement of strategic goals and detection of deviations. There proposed a mechanism of forming the information environment of controlling, which includes six interrelated informative components – planning, organizing, monitoring, analysis, regulation consulting, which allows to bridge gaps in information communications in the control system in a single contour of controlling. There presented a model of conceptual environment of controlling in the system of sustainable development management, which serves as the theoretical basis for building the organizational structure of the subdivision of controlling at the enterprise and a methodological basis for accounting and analytical support of management functions and the formalization of the controlling procedures. This made it possible to form the priority objectives of controlling: growth of the enterprise market value; formalization of the evaluation and management of risks; creation of conditions for further development of the controlling system in the information society.

Keywords: controlling, translational opportunities, sustainable development, information environment.

Fig.: 3. **Tabl.:** 1. **Bibl.:** 11.

Tarasova Tetiana O. – Candidate of Sciences (Economics), Associate Professor, Associate Professor of the Department of Finance, Analysis and Insurance, Kharkiv State University of Food Technology and Trade (333 Klochkivska Str., Kharkiv, 61051, Ukraine)

E-mail: paluhtatiana@gmail.com

Постановка проблеми у загальному вигляді. В умовах перманентної модифікації ділового середовища сталий розвиток підприємства передбачає формування економічної бази його повноцінного функціонування, перспективну конкурентоспроможність, фінансову стійкість і інвестиційну привабливість. Ці параметри визначаються корпоративною соціальною відповідальністю і стратегією розвитку, що націлені на довгострокову стабільність, розвиток і гармонійне існування в економічному середовищі і суспільстві загалом. В цей час можливістю стійкого розвитку суб'єктів господарювання визначаються не лише економічними характеристиками (хоча їх пріоритетність зберігається), а й іншими факторами, а саме: наявністю стратегії розвитку й ефективної системи управління, яка здатна оперативно й адекватно реагувати на зміни зовнішнього та внутрішнього середовища; соціальною та екологічною відповідальністю бізнесу перед суспільством.

Дослідження фінансової результативності українського бізнесу показало, що найбільш значущим із сучасної системи факторів виробництва є продуктивність праці і ступінь відповідності системи управління стратегічним орієнтирам. Це обумовлено тим, що в умовах інтенсивного економічного зростання, яке характеризується домінантним становищем фінансових ресурсів щодо всіх інших, фінансові параметри внутрішнього середовища бізнес-одиниці обумовлюють саму можливість його сталого розвитку [1, с. 144]. Такий концептуально новий підхід позиціонує бізнес-одиницю в соціально-еколого-економічному просторі як центр перетину інтересів різних суб'єктів

і державних інститутів, цілі діяльності якого визначаються не стільки отриманням власної вигоди, скільки гармонізацією пріоритетів їх загального розвитку. Тобто макроекономічне зростання визначається, в першу чергу, стійким розвитком кожного суб'єкта господарювання, економічна стабільність і можливість прогресу якого стають неможливими без соціальної відповідальності, а прозорість інформаційних потоків стає важливою умовою формування суспільної фінансової архітектури. Це дозволяє говорити про механізм збалансованого сталого розвитку, який діє на макрота і мікроекономічному рівнях і забезпечує досягнення соціально-економічних цілей за допомогою взаємодії структурних елементів через комплекс взаємопов'язаних процесів, інструментів і процедур у системі управління суб'єкта господарювання.

Одним із дієвих інструментів забезпечення збалансованого сталого розвитку, що динамічно розвиваються, можна, на нашу думку, вважати контролінг, який являє координуючу підсистему менеджменту, що забезпечує інформаційну, методичну та організаційно-технологічну підтримку процесу управління. Оцінюючи порядок взаємодії основних функцій управління, контролінг забезпечує їх взаємозв'язок, інтеграцію та підпорядкування управлінських процесів загальному вектору розвитку підприємства, що дозволяє перевести менеджмент на інший, якісно вищий рівень.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Питанням сутності, ролі і завдань контролінгу, принципів його побудови та особливостей використання в практичній ді-

яльності господарюючих суб'єктів на сьогодні присвячено досить багато досліджень і публікацій. Істотний внесок у їх розробку зробили Г. П. Мізерна, С. М. Петренко М. С. Пушкар, В. В. Ходзицька та ін. Автори, зокрема, визначають роль контролінгу у формуванні ефективної системи управління діяльністю господарюючих суб'єктів, спрямованої на досягнення ключових цілей бізнесу. Також можна відзначити фундаментальне дослідження професора М. В. Тарасюка, яке присвячене ролі контролінгу в забезпеченні фінансової стабільності та довгострокової інвестиційної привабливості компаній. Питанням збалансованого та стійкого розвитку достатньо уваги останнім часом приділяється фахівцями, які переймаються проблемами бухгалтерського обліку: Н. С. Брохун, С. В. Івахненко, О. В. Мелех, Т. М. Одинцова, В. В. Прохорова [10]. Науковці досліджують роль обліку у формуванні такого інформаційного середовища, яке надає можливість оцінити фінансові та нефінансові, колишні та майбутні, внутрішні та зовнішні параметри діяльності, а отже, відповідно до цього пропонується новий зміст звітності та навіть нове бачення предмета, об'єкта, методів і принципів бухгалтерського обліку.

Однак питання дослідження концептуального середовища контролінгу в системі управління сталим розвитком, в яких він розглядається як один з факторів економічного зростання і формування комплексної системи інформаційного підтримки управління, лишається відкритим. Крім того, оскільки контролінг більшою мірою пов'язується з мікрорівнем економіки (що є цілком закономірним), його зазвичай не розглядають як елемент механізму, що забезпе-

чує стабільність і розвиток фінансово-економічної системи в цілому. Метою цієї статті є дослідження ролі контролінгу в сучасній системі соціо-еколого-економічних відносин і оцінка його можливостей у забезпеченні сталого розвитку бізнес-єдиниці.

Виклад основного матеріалу. Сучасний етап розвитку соціо-еколого-економічних відносин вимагає формування нової філософії мислення. Також контролінг набуває своєї популярності і в стратегічному управлінні, оскільки сучасна ситуація на ринку доволі швидко змінюється, а стратегія підприємства будується на перспективу [2, с. 153]. За цих умов концепція контролінгу повинна орієнтуватися на майбутню діяльність, що передбачає розширення функцій обліково-аналітичного забезпечення, яке формує інформаційне середовище не лише банку даних, а й банку знань управління майбутніми подіями. На споживчих ринках інформаційного суспільства відбувається зміщення вектора кількісних даних про результати господарської діяльності на вектор зміни якісних умов, що формують ці дані. Здатність передбачати ці зміни і є рушійною силою інтелекту (банку знань), яка завдяки новому мисленню створює додаткові можливості для стійкого зростання потенціалу бізнес-утворення, який характеризується здатністю забезпечувати життєздатність і отримувати доходи у майбутньому. Вважаємо зазначити, що контролінг у цих умовах виконує подвійну функцію щодо забезпечення зворотного зв'язку між якісним і кількісним векторами контролінгу як сутнісної основи управління (рис. 1).

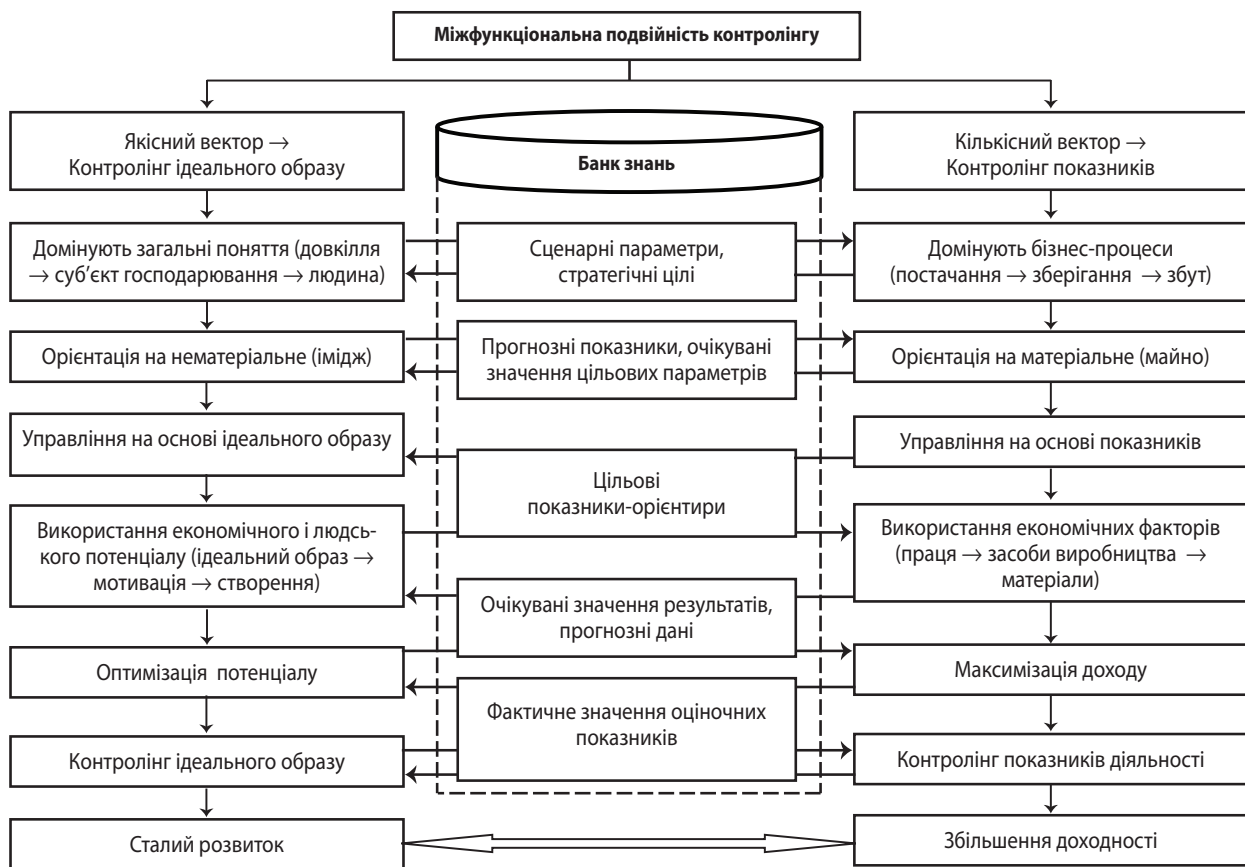


Рис. 1. Міжфункціональна подвійність контролінгу у забезпеченні сталого розвитку бізнес-єдиниці

Комплементарія процесу зворотного зв'язку призводить до того, що результат функціонування будь-якої системи (сталий розвиток) впливає на параметри, від яких залежить функціонування цієї системи (збільшення доходу). Виходячи з позиції нової філософії управління та з огляду на специфічність сприйняття цієї категорії з позицій бухгалтерського обліку, вважаємо за доцільне розуміти контролінг як соціально-економічну міжфункціональну технологію управління, яка формує інформаційний простір підтримки оперативного та стратегічного управління, на основі використання механізму внутрішніх управлінських дій рефлекторного характеру, спрямованих на стійкий розвиток підприємства. Це дає підстави визначити новий напрям розвитку концепції контролінгу, яка базується на філософії сталого розвитку підприємства при збалансованому підході до економічних, соціальних та екологічних аспектів його діяльності. Ця концепція контролінгу дозволяє визначити основні складові організації і управління сталим розвитком: основні та допоміжні бізнес-процеси; центри відповідальності в системі бізнес-архітектури, системи планування і бюджетування, мотиваційні інструменти. Ефективність системи контролінгу напряму залежить від корпоративної культури та дисципліни. За цих умов процес делегування повноважень, розподіл відповідальності доцільно проводити за рівнями управління колегіальними органами та структурними підрозділами.

Контролінг як управлінська концепція забезпечує методологічну й інструментальну базу для підтримки функцій менеджменту: планування, організації, аналізу, контролю та регулювання. Але практично всі науковці наводять власний перелік функцій або функціональних ознак, що притаманні контролінгу. Одні виокремлюють специфіку бізнесу та пропонують низку функцій з інтеграції, координації, сервісу, методичної підтримки, консалтингу і комунікації та управління корпоративними знаннями у торговельних мережах [3, с. 109–110]. Досліджуючи еволюцію функцій контролінгу, Г. П. Мізерна виділяє формування планів діяльності, стратегічне й оперативне планування, контроль, ревізію та внутрішній аудит, методологічне забезпечення та внутрішній консалтинг [4]. Подовжуючи напрацювання щодо визначення функцій контролінгу, М. С. Пушкар і С. В. Івахненко розширюють їх зміст, додаючи інформаційно-аналітичну підтримку основних завдань менеджменту організації; координацію й інтеграцію діяльності організації з метою досягнення цілей підприємства; забезпечення реалізації потенціалу організації; підтримку прийняття оптимальних управлінських рішень, спрямованих на досягнення системи цілей організації; формування системи забезпечення конкурентоспроможності організації; управління прибутком організації; формування інтегрованого комплексу планування шляхом оптимального сполучення стратегічного й оперативного планування, а також конкретизацію планів за центрами відповідальності [5; 6]. Як бачимо, практично всі українські автори функції контролінгу асоціюють з розробкою рекомендацій для прийняття управлінських рішень та інформаційну підтримку управління. Але головне призначення контролінгу як управлінської концепції, на нашу думку, є координація спільних і конкретних функцій управління об'єктом у процесі досягнення стратегічних цілей. Сутність координації

полягає у формуванні і використанні інформаційного простору, створеного в процесі здійснення загальних функцій управління і використовуваного при прийнятті управлінських рішень. Тому саме координація є вихідним інструментом, що позиціонує контролінг у систему управління, а наведений перелік його функцій – лише дублювання функцій системи управління. Доцільніше, на нашу думку, виходячи зі складу загальних функцій управління, на основі авторського розуміння концепції контролінгу стійкого розвитку виділити його цільові елементи: моделювання організаційної структури підприємства як системи ієрархічно залежних бізнес-одиниць; постановка системи оперативного та стратегічного планування; розробка системи інструментальної підтримки (контрольних показників), що дозволяє провести ув'язку оперативних і стратегічних цілей; створення системи багаторівневого контролю з відстеження досягнення стратегічних цілей і виявлення відхилень.

Управління будь-якої бізнес-одиниці складається з двох рівнів: оперативного і стратегічного. Отже, контролінг як управлінську концепцію слід розглядати у розрізі часового горизонту [3, с. 141]. Такий підхід є традиційним під час визначення підсистем контролінгу. Під підсистемою управління доцільно розуміти його частину як системи, що має власну теоретичну базу та методичний інструментарій і складається з певних елементів, що надає їй ознак системи.

Оперативний контролінг орієнтований, в першу чергу, на внутрішнє середовище з метою надання керуючого впливу на процес виробництва для отримання очікуваного прибутку. Під стратегічним контролінгом розуміється управлінська концепція, що здійснює координацію у процесі інтеграції загальних і конкретних функцій управління під час формування економічного інформаційного простору для визначення стратегії і стратегічних цілей, контролю за їх реалізацією, а також для забезпечення раціональності прийнятих управлінських рішень, спрямованих на сталий розвиток. Сучасна система менеджменту пропонує виділяти також і тактичний рівень управління, який доцільно виокремити у підсистему тактичного контролінгу.

Кожна підсистема контролінгу оперує певним економіко-математичним інструментарієм, який дозволяє на визначених стадіях управління (оперативне, тактичне, стратегічне) діагностувати відхилення у процесі досягнення мети та розробляти механізм прийняття регулюючих управлінських дій.

Вибір будь-якої сукупності інструментів контролінгу обумовлений розмаїттям стратегічного позиціонування підприємств і видів стратегій сталого розвитку, які вони обирають для закріплення власних конкурентних переваг.

Комунікаційна технологія контролінгу реалізується за рахунок формування ефективного інформаційного середовища. Термін «інформаційне середовище» був запозичений соціально-гуманітарними науками з фізики, де означав можливість співіснування різних явищ і факторів. У рамках кібернетичного підходу інформаційним середовищем вважається сукупність джерел інформації, баз даних, технологій і мереж, які об'єднують їх. У філософсько-методологічному вимірі під інформаційним простором розуміється середовище поширення інформації у соціумі,

що перебуває під впливом культурних, економічних, політичних, технологічних та інших факторів [7]. Рух інформації в інформаційному полі здійснюється за допомогою фізичного зв'язку між одержувачем і джерелом інформації, що матеріалізується в інформаційному потоці. Сукупність інформації, що переміщується в інформаційному просторі каналами комунікації, науковці розглядають як інформаційний потік. Залежно від наявності каналів комунікації інформаційні потоки можуть поширюватися як усередині окремих інфосфер, так і між ними [8].

Інтеграція функцій управління, створення комплексних засобів інформатизації підвищує значущість формування єдиного інформаційного простору суб'єкта господарювання, що забезпечує уніфікацію подання, доступу та зберігання інформаційних ресурсів. Характеризуючи сучасний стан інформаційного простору, не можна не погодитися з тим, що інформаційні технології формування

економічної інформації усунули умовні границі між плануванням, прогнозуванням, обліком і аналізом виробничо-господарської діяльності. Зараз це єдиний інтегрований процес ідентифікації, виміру, накопичення та подання інформації для оперативних і стратегічних рішень. Але координаційна роль у цьому процесі лишається за системою генерації обліково-аналітичного забезпечення – бухгалтерським обліком, оскільки він, виходячи з вимог чинного законодавства, є регламентованим та має апробований механізм формування системи облікових даних для цілей управління. Інформатизація контролінгу відіграє основну роль у підтримці менеджменту при прийнятті управлінських рішень [9, с. 65]. Загальні функції управління формують єдиний інтегрований інформаційний простір, який повною мірою відповідає концепції контролінгу сталого розвитку. Складові інформаційного середовища контролінгу наведено на рис. 2.

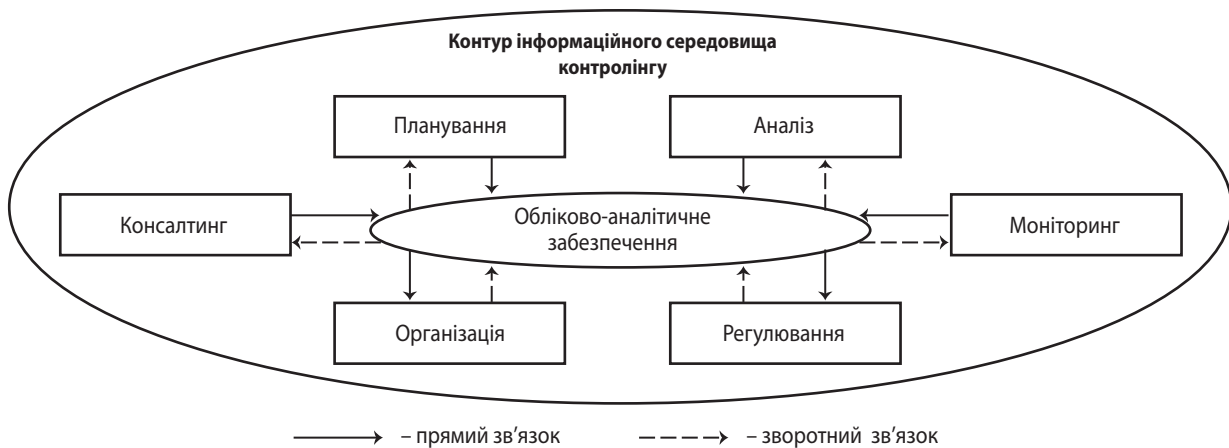


Рис. 2. Інформативні складові інформаційного середовища контролінгу

Інформаційне середовище, яке включає в себе шість взаємопов'язаних інформативних складових – планування, організацію, моніторинг, аналіз, регулювання, консалтинг, дозволяє ліквідувати розриви інформаційних зв'язків у системі управління в єдиному контурі контролінгу, що вимагає їх детального розгляду.

Координація управлінських впливів через інформаційні складові створює специфічний механізм саморегулювання, що забезпечує прямиий зв'язок у контурі управління. Зворотний зв'язок забезпечує підтримку системи в стійкому стані, оскільки збільшення впливу керуючої системи на об'єкт (структурний підрозділ, бізнес-процес) викликає протилежний вплив об'єкта. Таким чином, у контурі інформаційного середовища контролінгу формується рівноважний стану суб'єкта господарювання з навколишнім середовищем в цілому, а також у системи функціональних підрозділів.

Планування забезпечує процес прогнозування результатів за різних альтернативних варіантів досягнення цілей організації і вибір оптимального варіанта із запропонованих. У постановку запланованого завдання (пропозицій, ідей), їх систематизацію входять цілепокладання і, як результат, формування стратегічних цілей підприємства. Стратегічний план відображає бажаний стан підприєм-

ства, який визначається перспективами його довгострокового розвитку. Основні напрями планування полягають у формуванні стратегії розвитку підприємства, плануванні основних напрямів діяльності, оцінці потенційних можливостей (науково-технічних, фінансових, комерційних), визначенні необхідних ресурсів для реалізації управлінських впливів.

В інформаційному середовищі контролінгу планування діяльності спрямоване на вирішення комплексу завдань, а саме: розробка й обґрунтування організаційних заходів у підрозділах суб'єкта господарювання, необхідних для досягнення оперативних і стратегічних цілей підприємства; визначення та представлення у вартісній формі показників витрат, доходів і сум покриття за центрами відповідальності.

Практика доводить, що бюджетування – це найбільш деталізований рівень планування, що являє собою процес розробки бюджетів як в цілому для підприємства, так і для його окремих структурних підрозділів або функціональних сфер діяльності [11]. Процес розробки бюджетів спрямований на: 1) складання бюджетів операційної діяльності (бюджету продажів, бюджету виробництва, бюджетів прямих витрат, бюджетів накладних витрат, бюджету прибутків і збитків); 2) складання фінансових бюджетів (інвестицій-

ного бюджету, бюджету руху грошових коштів, бюджетного балансового звіту). Таким чином, бюджетування є ключовим інструментом контролінгу, який дозволяє визначати завдання на майбутнє (стратегічний рівень), а також планувати обсяги та типи ресурсів, необхідних для вирішення цих завдань (тактичний рівень).

Моніторинг досягнення бюджетних показників здійснюється як самими підрозділами, що відповідають за виконання бюджетів, так і управлінською ланкою, відповідальною за розробку тих чи інших бюджетних параметрів. Самоконтроль виконання поточних показників із боку структурних підрозділів проводиться для оцінки, аналізу та коригування оперативної діяльності центрів відповідальності, але без зміни бюджетних показників, що не входять до їх повноважень. Централізований моніторинг виконання бюджетних завдань необхідний для регулювання службами управління поточної діяльності підрозділів за цільовими бюджетними показниками. Отже, в системі інформаційного середовища контролінгу генерується попереджувальне обліково-аналітичне забезпечення, яке в рамках певного управлінського циклу, тобто в рамках часового виміру, дозволяє розробляти своєчасні управлінські реакції керуючої системи на відхилення керованих процесів від заданих параметрів.

У функціональній області «аналіз» контролінгу відводиться роль індикатора відхилень і впливів факторів на економічну ситуацію, розширення можливостей розкриття резервів, оцінок ступеня ризиків, аналізу майбутнього стану.

У функціональній області контролінгу «організація» відбувається налагодження взаємодії підрозділів на основі єдиного інформаційного простору підприємства. Це дозволяє вирішувати проблеми вимірювання повноважень у рамках організаційної структури та взаємовідносин між структурними підрозділами. Проблеми вимірювання повноважень пов'язані, з невизначеним часовим горизонтом і високим ступенем абстрактності оперативного, тактичного та стратегічного планування, що потребує інформаційної підтримки управлінських дій щодо корегування показників діяльності. В контурі організаційної структури суб'єкта господарювання здійснюються взаємини між підрозділами та сферами діяльності, що викликає розбіжності короткострокових оперативних цілей структурних одиниць і довгострокових стратегічних цілей підприємства. Тому координованість контролінгу в рамках єдиного інформаційного

середовища дозволяє запропонувати не лише механізм мотивації співробітників, орієнтований на успіхи, які досягнуті у ретроспективі, а й запропонувати заходи реалізації стратегічних управлінських рішень для керівництва, що спрямовані на перспективу. В рамках такого прямого та зворотного зв'язку відбувається подолання конфлікту інтересів між керуючою і керованою системами.

Потреба в консалтингу як інформаційній складовій контролінгу виникає у разі змін у діяльності підприємства, погіршення загальних результатів цієї діяльності (включаючи кризові ситуації) або невизначеності перспектив подальшої роботи. У такій ситуації консультування носить багатофункціональний і міждисциплінарний характер. Контролінг здійснює методичну допомогу щодо створення системи управлінського оповіщення на основі зовнішніх і внутрішніх індикаторів. Зовнішні індикатори інформують про економічні, соціальні, політичні та технологічні тенденції. Внутрішні індикатори покликані інформувати керівництво про поточний стан підприємства, а також прогнозувати кризові ситуації на підприємстві в цілому або за певними видами його діяльності. До типових інструментів і методів, які використовує контролінг для надання консультацій керуючій системі при розробці оперативних і стратегічних планів, відносяться методи аналізу конкуренції, ринків, життєвого циклу продуктів, слабких і сильних місць підприємства (стратегічний баланс), перспектив диверсифікації продуктів із урахуванням динаміки ємності та частки ринку.

В контурі інформаційного середовища контролінгу процес регулювання використовує знання інформаційного контуру, в рамках якого завжди існує зворотний зв'язок між заданою величиною (планові показники) і регульованою величиною (фактичні показники). Тобто контур регулювання – це інформативна складова, в рамках якої відбувається автоматичне самокерування за фазами фіксації фактичного стану справ, пошуку і стимулювання, деталізованого планування, співставлення фактичних показників з плановими, та стратегічної фази, яка відповідає за відхилення від стратегічної мети.

Розглядаючи процес формування інформаційного середовища контролінгу як сукупності інформативних складових у функціональних сферах управління, які він охоплює, можна визначити економічний ефект від запровадження таких новацій у процесі управління (табл. 1).

Таблиця 1

Економічний ефект від запровадження інформативних складових контуру інформаційного середовища контролінгу

Функції управління	Інформативні складові контуру інформаційного середовища контролінгу	Економічний ефект
1	2	3
Планування	<ul style="list-style-type: none"> ▪ розробка методики планування; ▪ складання графіку формування планів; ▪ координація бюджетів структурних підрозділів і зведення їх до консолідованого бюджету; ▪ перевірка планів, складених структурними підрозділами компанії 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ підвищення платіжної дисципліни; ▪ збільшення оборотності коштів; скорочення обсягів кредитних ресурсів; ▪ зменшення витрат на обслуговування боргів; ▪ збільшення доходів від вкладень вивільнених фінансових ресурсів; економія за кошторисом витрат

1	2	3
Організація	<ul style="list-style-type: none"> організація обліку витрат і результатів за структурними підрозділами; аналіз функцій, які виконуються керівниками для виявлення дублювання; розробка декомпозиції функцій як основи оптимізації витрат; контроль за результативністю роботи структурних підрозділів 	<ul style="list-style-type: none"> економія від запобігання можливим збиткам та неефективному відволіканню коштів; створення резервного капіталу; недопущення штрафних санкцій; скорочення витрат на аудит
Моніторинг	<ul style="list-style-type: none"> стимулювання виконання планів по структурних підрозділах; координація функціональних повноважень і відповідальності за якість виконуваних функцій 	<ul style="list-style-type: none"> збільшення додаткового капіталу; економія від запобігання негативним відхиленням
Регулювання	<ul style="list-style-type: none"> розробка архітектури управлінської інформаційної системи; оптимізація системи електронного документообігу та формування бази знань для прийняття управлінських рішень даних 	<ul style="list-style-type: none"> скорочення ймовірності настання негативних наслідків
Аналіз	<ul style="list-style-type: none"> аналіз відхилень завдяки порівнянню планових і фактичних показників оцінки ступеня досягнення мети; встановлення граничних меж відхилень від плану для дотримання беззбитковості функціонування бізнес-одиниці; інтерпретація причин відхилень плану від факту і регулювання систем планування, структури управління і стимулювання 	<ul style="list-style-type: none"> збільшення додаткового капіталу; економія від запобігання негативним відхиленням
Консалтинг	<ul style="list-style-type: none"> розробка інструментарію для планування, аналізу, контролю та прийняття управлінських рішень; консультації щодо вибору на основі результатів аналізу коригувальних заходів і управлінських рішень 	<ul style="list-style-type: none"> збільшення вартості вивільнених економічних ресурсів (трудових, фінансових тощо.) при підвищенні продуктивності праці; збільшення вартості компанії

У той же час, враховуючи проблеми, які можуть виникнути під час визначення концептуального середовища контролінгу в системі управління сталим розвитком, його координаційна функція поширюється на всі елементи мікроекономічної системи і враховує всі типи зв'язків між виробниками і споживачами матеріальних і нематеріальних благ і послуг. Тому для обліково-аналітичного забезпечення інформативних складових контролінгу необхідно розробити модель його концептуального середовища, що включає мету, пріоритетні завдання, характеристики підсистем, предмет, типи забезпечення, принципи та інструменти (рис. 3). Запропонована модель концептуального середовища контролінгу в системі управління стійким розвитком є теоретичним базисом побудови організаційної структури підрозділу контролінгу на підприємстві та методологічним підґрунтям визначення функцій контролінгу і формалізації його процедур. Місія побудованої за наведеними правилами системи контролінгу безперервності діяльності полягає у незалежній, всеохоплюючій і системній підтримці керуючої системи, яка має об'єктивну (організаційна архітектура суб'єкта) та суб'єктивну (управління персоналом і виробництвом) складові. Пріоритетними завданнями слід вважати: зростання ринкової вартості підприємства; формалізацію процедур оцінювання та управління

ризиками; створення умов для подальшого розвитку системи контролінгу в умовах інформаційного суспільства.

Висновки. Таким чином, організація системи контролінгу є інформаційним інструментом регулювання, моніторингу, аналізу, організації та планування поведінки індивідів, за допомогою якого зменшується інформаційна асиметрія та знижується рівень невизначеності господарського життя. Використання контролінгу в економічній діяльності набуватиме все більшої актуальності в умовах поширення інформаційно-комунікаційних технологій, посилення вимог до трансляційних можливостей обліково-аналітичного забезпечення внаслідок глобалізаційних процесів, підвищення уваги суспільства до концепції сталого розвитку суб'єктів господарювання. Запровадження системи контролінгу, в основу якої покладено запропоновану модель концептуального середовища управління сталим розвитком, виглядає безальтернативним шляхом використання наявних на підприємстві ресурсів для забезпечення довготривалої стабільної діяльності підприємства.

Контролінг відіграє істотну роль у забезпеченні сталого економічного зростання. Він конструює і підтримує функціонування системи управління підприємством, підтримує підпорядкованість внутрішніх процесів у контексті тенденцій розвитку економічної системи в цілому. Кон-

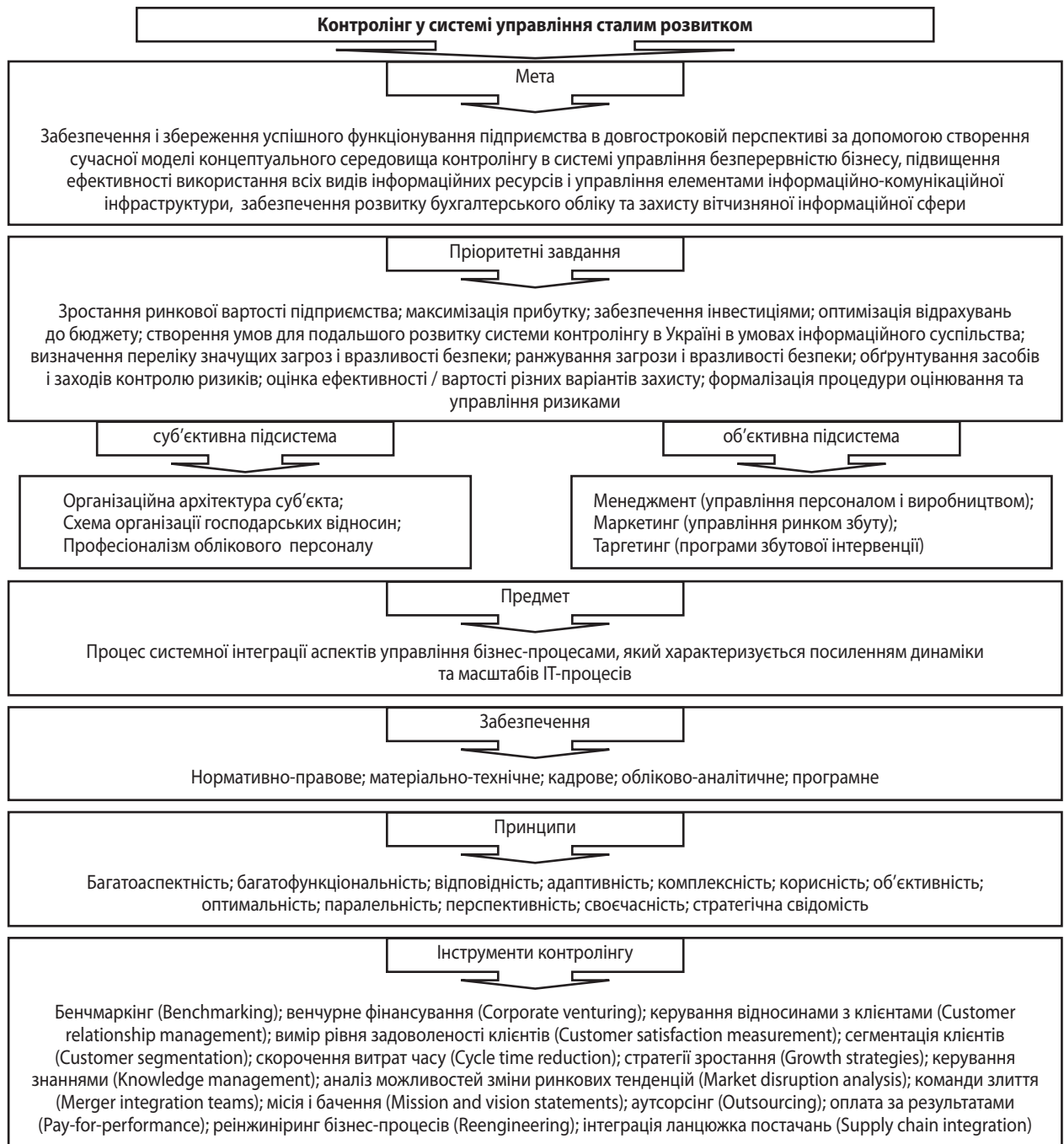


Рис. 3. Модель концептуального середовища контролінгу в системі управління сталим розвитком

тролінг є сполучною ланкою, яка дає можливість вибудувати стратегію розвитку відповідно до вимог зовнішнього середовища і збалансувати при цьому бізнес-інтереси учасників господарських відносин. У подальших дослідженнях планується конкретизувати механізм розбудови і реалізації контролінгу в системі управління бізнес-одиниці, що забезпечує досягнення стратегічних цілей і підтримує сталий розвиток.

ЛІТЕРАТУРА

1. Одинцова Т. М. Контролінг як елемент механізму забезпечення сбалансованого устойчивого розвитку підприємства / Т. М. Одинцова // Вісник СевНТУ. Серія: Економіка і фінанси. – 2012. – Вип. 130. – С. 144–150.
2. Ходзицька В. В. Стратегічний контролінг як методичний інструментарій стратегічного управління витратами / В. В. Ходзицька // Облік і фінанси. – 2014. – № 4 (66). – С. 146–153.
3. Тарасюк М. В. Контролінг в управлінні торговельними мережами: теорія, методологія, практика : монографія / М. В. Тарасюк. – Київ : КНТЕУ, 2010. – 547 с.

4. Мізерна Г. П. Фінансовий контролінг як прогресивна форма внутрішнього контролю на підприємстві санаторно-курортного типу / Г. П. Мізерна // Вісник Хмельницького національного університету. – 2005. – Т. 3, вип. 6. – С. 207–211.

5. Пушкар М. С. Контролінг – інформаційна підсистема стратегічного менеджменту: монографія / М. С. Пушкар, Р. М. Пушкар. – Тернопіль: Kart-Blanш, 2004. – 370 с.

6. Івахненко С. В. Фінансовий контролінг: методи та інформаційні технології: монографія / С. В. Івахненко, О. В. Мелих. – Київ: Знання, 2009. – 319 с.

7. Дубас О. П. Інформаційно-комунікаційний простір: поняття, сутність, структура [Електронний ресурс] / О. П. Дубас. – Режим доступу: <http://dspace.nbu.gov.ua/bitstream/handle/123456789/26693/22-Dubas.pdf>.

8. Дубняк К. А. Інформаційний простір: структура та функціональні параметри / К. А. Дубняк // Держава та регіони. Серія: Соціальні комунікації. – 2015. – № 4 (24). – С. 21–25.

9. Петренко С. Н. Контролінг: учеб. пособие / С. Н. Петренко. – Київ: Эльга; Ника-Центр, 2003. – 327 с.

10. Прохорова В. В. Контролінг в управлінні витратами підприємств: монографія / В. В. Прохорова, Н. В. Сабліна. – Харків: УкрДАЗТ, 2010. – 263 с.

11. Брехун Н. С. Бухгалтерський облік як інструмент інформаційного забезпечення системи контролінгу: автореф. дис. ... канд. екон. наук: 08.00.09 / Брехун Наталія Степанівна; Житомир. держ. технол. ун-т. – Житомир: [б. в.], 2010. – 20 с.

REFERENCES

Brokhun, N. S. "Bukhhalterskyi oblik yak instrument informatsiinoho zabezpechennia systemy kontrolinhu" [Accounting as a tool of information support of controlling system]. *avtoref. dys. ... kand. ekon. nauk: 08.00.09*, 2010.

Dubas, O. P. "Informatsiino-komunikatsiinyi prostir: poniatia, sutnist, struktura" [Information and communication space: concept, nature, structure]. <http://dspace.nbu.gov.ua/bitstream/handle/123456789/26693/22-Dubas.pdf>

Dubniak, K. A. "Informatsiinyi prostir: struktura ta funktsionalni parametry" [Information space: the structure and function]. *Derzhava ta rehiony. Seriya: Sotsialni komunikatsii*, no. 4 (24) (2015): 21-25.

Ivakhnenkov, S. V., and Melykh, O. V. *Finansovyi kontrolinh: metody ta informatsiini tekhnolohii* [Financial controlling: methods and information technology]. Kyiv: Znannia, 2009.

Khodzytska, V. V. "Stratehichni kontrolinh yak metodychni instrumentarii stratehichnoho upravlinnia vytratamy" [Strategic controlling as methodological tools of strategic cost management]. *Oblik i finansy*, no. 4 (66) (2014): 146-153.

Mizerna, H. P. "Finansovyi kontrolinh yak prohresyvna forma vnutrishnyoho kontroliu na pidpriemstvi sanatorno-kurortnoho typu" [Financial controlling as a progressive form of internal control at the enterprise sanatorium-resort type]. *Visnyk Khmelnytskoho natsionalnoho universytetu* vol. 3, no. 6 (2005): 207-211.

Odintsova, T. M. "Kontrolling kak element mekhanizma obespecheniya sbalansirovannogo ustoychivogo razvitiya predpriyatiya" [Controlling as an element of the mechanism of ensuring balanced and sustainable development of enterprises]. *Visnyk SevNTU. Seriya: Ekonomika i finansy*, no. 130 (2012): 144-150.

Petrenko, S. N. *Kontrolling* [Controlling]. Kyiv: Elga; Nika-Tsentr, 2003.

Prokhorova, V. V., and Sablina, N. V. *Kontrolinh v upravlinni vytratamy pidpriemstv* [Controlling the cost management of enterprises]. Kharkiv: UkrDAZT, 2010.

Pushkar, M. S., and Pushkar, R. M. *Kontrolinh - informatsiina pidsystema stratehichnoho menedzhmentu* [The controlling - information subsystem of strategic management]. Ternopil: Kart-Blanш, 2004.

Tarasiuk, M. V. *Kontrolinh v upravlinni torhovelnymy mer-zhamy: teoriia, metodolohiia, praktyka* [Controlling in the management of the trading networks: theory, methodology, practice]. Kyiv: KNTEU, 2010.