

УДК:338.1

DOI: <https://doi.org/10.32851/2708-0366/2022.11.6>**Капліна А.І.**

кандидат економічних наук,
доцент кафедри менеджменту та інформаційних технологій,
Херсонський державний аграрно-економічний університет
ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-6714-797X>

Kaplina Anastasiia

Kherson State Agrarian and Economic University

АНАЛІЗ ФУНКЦІОНАЛЬНИХ ОСОБЛИВОСТЕЙ КОНТРОЛІНГУ НА СУЧАСНОМУ ЕТАПІ РОЗВИТКУ

ANALYSIS OF THE FUNCTIONAL FEATURES OF CONTROLLING AT THE PRESENT STAGE OF DEVELOPMENT

Нині, в час глобалізації економіки, підвищення невизначеності середовища функціонування підприємств, виникнення глобальної конкуренції, сталий розвиток господарюючих суб'єктів неможливий без стратегічного управління, що базується на нових підходах і принципах. У зв'язку з цим зростає інтерес до нової концепції управління – контролінгу. Наявність великої кількості спроб українських та зарубіжних учених описати функціонал категорії «контролінг» дає змогу проаналізувати та виявити найбільш важливі елементи управління, що забезпечують сталий розвиток сучасних підприємств з урахуванням специфіки поточного стану науки і навколишнього середовища. У статті проведено критичний аналіз наявних українських і зарубіжних наукових та практичних підходів до визначення функціональних особливостей контролінгу на сучасному етапі розвитку суспільства. На підставі аналізу виявлено основні функціональні відмінності української та зарубіжної моделі контролінгу, а також зроблено висновки щодо найбільш важливих функцій контролінгу, які повинні застосовуватися сучасними підприємствами та корпораціями для досягнення цілей сталого розвитку.

Ключові слова: контролінг, система контролінгу, функціонал контролінгу, стійкий розвиток, стійкість, статистичні взаємозв'язки.

At present, the time of globalization of the economy, increasing uncertainty of the environment of the functioning of enterprises, the emergence of global competition, sustainable development of economic entities is impossible without strategic management based on new approaches and principles. In this regard, there is a growing interest in a new management concept – controlling. At the same time, the presence of a large number of attempts by Ukrainian and foreign scientists to describe the functionality of the “controlling” category allows for an extended analysis and identification of the most important control elements that allow for the sustainable development of modern enterprises, taking into account the specifics of the current state of science and the environment. The article provides a critical analysis of existing Ukrainian and foreign scientific and practical approaches to determining the functional features of controlling at the present stage of society development. Based on the analysis, the main functional differences between the Ukrainian and foreign controlling models are identified, and conclusions are drawn regarding the most important controlling functions that should be used by modern enterprises and corporations for sustainable development purposes. In addition, a comparative analysis of the most popular functions was carried out from the standpoint of a scientific approach and an approach based on the opinion of the heads of modern enterprises of the real sector of the economy. The analysis of existing methods and evaluation of each is carried out. The author notes that control creates languages for the effective search for reserves, identifying and eliminating shortcomings that ensure both strategic and tactical development of the enterprise. These circumstances require the formation of new approaches to management and tools for their implementation. Control, as a new phenomenon in the theory and practice of modern enterprise management, arose on the verge of economic analysis, planning, management accounting and management, takes the management of the enterprise to a qualitatively new level.

Key words: controlling, controlling system, controlling functionality, sustainability, sustainable development, statistical relationships.

Постановка проблеми. Розвиток суспільства, розширення транснаціональних відносин, загальна глобалізація простору негативно впливають на середовище функціонування сучасних підприємств, збільшуючи ступінь її невизначеності. Цей факт різко підвищує необхідність розроблення нових підходів до управління, що дають змогу знизити ступінь можливого впливу негативних факторів задля підвищення загальної ефективності діяльності господарюючого суб'єкта, а також підвищення його економічної та фінансової стійкості. Одним з інструментів, що дає змогу вирішити цю проблему, може стати контролінг. Однак досі немає чіткого визначення цього поняття, а також функціональних особливостей, що закладаються в нього. У зв'язку з цим вважаємо необхідним розглянути наявні наукові та практичні погляди на цю категорію, виявити найбільш важливі функції з позиції представників наукового світу і реального сектору економіки.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Розуміння актуальності розвитку та запровадження ідей контролінгу на підприємствах, а також досвід практичного консалтингу у цій галузі отримали відображення у наукових публікаціях вітчизняних учених, зокрема у роботах В. Галасюка, І. Зятковського, В. Корнєєва, Л. Костирко, О. Мендрула, О. Островської, С. Науменкової, О. Терещенка, А. Турила, М. Чумаченка.

Однак, незважаючи на активне звернення до поняття контролінгу, слід відзначити недостатній рівень досліджень у галузі освоєння цих ідей, особливо фінансового контролінгу. Між цим тут закладено, за різними оцінками вчених, потенціал росту ефективності бізнесу у розмірі 50–70%. Цими фактами обумовлена необхідність розкриття предмета контролінгу як підсистеми управління підприємством із концептуальних позицій.

Формулювання цілей статті. Вітчизняна практика свідчить про те, що учасники ринку, суб'єкти господарювання досить часто приймають неефективні фінансово-інвестиційні рішення. Першопричиною прийняття нерациональних управлінських рішень у фінансовій сфері та зниження ефективності фінансово-господарської діяльності аграрних підприємств загалом є нерівномірний розподіл інформації між різними групами учасників фінансових відносин. Одним із дієвих інструментів інформаційного забезпечення прийняття управлінських рішень та важливим елементом забезпечення інформаційної функції контролінгу на підприємстві є фінансова діагностика. Актуальність теми дослідження зумовлена нагальною потребою удосконалення методичних підходів до діагностики підприємств та необхідністю подальшого розвитку вітчизняної концепції контролінгу з урахуванням пріоритетності функції забезпечення прийняття фінансових рішень. У статті робиться спроба проаналізувати ефективні критерії оцінювання управління.

Виклад основного матеріалу. Контролінг – це поняття вже не нове. Вперше про нього згадується в документах XV століття, коли при англійському королівському дворі була введена нова посада контролера. В його обов'язки входило ведення обліку і контролю за товарними і грошовими потоками держави [5].

Ще одна згадка про контролінг виникла у Сполучених Штатах Америки в кінці XVIII століття, коли була створена перша організація “Comptroller, Auditor, Treasurer and six Commissioners of Accounts” (1778 р.). Ця концепція управління була вже більшою мірою схожа на сучасну, проте володіла вкрай обмеженим функціоналом, включаючи функції управління господарством і контроль за використанням фінансових ресурсів [1; 3; 7].

Зміни, що відбуваються у суспільстві, в тому числі під впливом науково-технічного прогресу, ускладнення виробничої структури у США на початку XIX століття не могли не відбитися на подальшій еволюції контролінгу, коли найбільші американські компанії почали активно вводити в штат персоналу підприємств контролерів. Прикладами перших американських компаній, які ввели посаду контролера, можуть стати “Atchison, Topeka and Santa Fe Railroad” (1880 р.), “General Electric Company” (1882 р.).

Світова криза початку ХХ століття стала своєрідним поштовхом для розширення функціоналу контролінгу, додавши до нього функції, що забезпечують орієнтацію на майбутнє, а саме планування й контроль [8]. Разом з американським підходом до визначення функціоналу контролінгу існує німецька модель, яка історично з'явилася пізніше (в середині 50-х рр. ХХ століття), але при цьому наділяла контролерів значно більшим функціоналом, практично прирівнюючи їх до управлінців. Водночас німецький підхід до управління підприємством за допомогою застосування контролінгу отримав набагато більший розвиток надалі за рахунок розвитку теоретичних основ, тоді як в англо-американській моделі контролінг розглядається виключно в прикладному аспекті.

На основі проведеного аналізу підтверджена гіпотеза про те, що, незважаючи на те, що німецька модель виникла пізніше, ніж англо-американська модель, спочатку прийшла до Німеччини саме з американської економіки в ході післявоєнної експансії, з часом контролінг у рамках німецької моделі став володіти більш широким функціоналом.

Американська модель більшою мірою націлена на управлінський облік, тоді як німецька модель націлена саме на підтримку прийняття рішень з використанням функціоналу контролінгу.

Аналогічний висновок можна зробити на основі аналізу висловлювання Петера Хорвата, який зазначає, що «у німецькомовному бізнес-середовищі функція контролінгу розуміється як функція управлінського сервісу, тобто підтримки керівництва в галузі стратегічного та оперативного управління компанією. У США управлінський облік (“Management Accounting”) обмежується постачанням менеджменту оперативної управлінської інформації з системи (бухгалтерського) обліку. Нині американські компанії доходять висновку, що цього недостатньо. Американський «управлінський бухгалтер» (“Management Accountant”) перетворюється на «бізнес-партнера» (“Business Partner”), на зразок німецького контролера. Багато публікацій в американській пресі закликають переймати кращий досвід у німецького контролера» [4].

У будь-якому разі контролінг не тотожний контролю. Так, голова наглядової ради “Controller Akademie AG” Мартін Хаузер зазначив, що «контролінг – це значно більше, ніж контроль. Контролінг – це цілеспрямоване планування і управління компанією. Контролінг «зтурбований» вибудовуванням майбутнього компанії» [7].

В Україні контролінг почав з'являтися у 90-х рр. Відкриття кордонів сприяло проникненню західних навчань у перехідну українську економіку. Зростання невизначеності, викликані зміною політичних формацій, ще більшою мірою підстобнуло необхідність застосування на практики нових підходів до управління підприємствами.

Ще більший інтерес до розвитку і впровадження контролінгу з'явився під час кризи 1998 р., коли на українських підприємствах чорної і кольорової металургії, а також легкої та харчової промисловості стали впроваджувати систему контролінгу.

Український контролінг більшою мірою схожий на німецьку модель. Основні етапи еволюції функціоналу українського контролінгу можна представити у вигляді табл. 1.

Таблиця 1

Зміни функціоналу українського контролінгу у розрізі часового аспекту

Період, роки	Функціонал
1991–1995	Облік витрат
1996–1997	Облік витрат та результатів діяльності підприємства
1998–2000	Облік і управління витратами, облік результатів діяльності підприємства, бюджетування, планування
2000–2010	Облік і управління витратами, облік результатів діяльності підприємства, бюджетування, планування, інформаційна та координаційна функції

Сьогодні питанням організації ефективних контролінгових служб, розроблення теоретичних підходів до контролінгу стало приділятися все більше уваги. В рамках дослідження нами був проведений аналіз сучасних наукових уявлень про контролінг і його функціонал [5].

Більшість дослідників відзначає, що контролінг повинен допомагати менеджменту підприємств приймати управлінські рішення за рахунок здійснення інформаційної функції.

Однак, окрім звичних функцій, таких як інформування, планування, облік, концепція розвитку контролінгу починає включати нові, раніше не типові функції, зокрема цілепокладання, оптимізацію, імітаційне моделювання, попереджувальне управління, аналіз ризиків.

Провівши аналіз наукових підходів до визначення функціоналу контролінгу, ми вважаємо важливим і цікавим зіставлення отриманих результатів із потребами менеджменту підприємств реального сектору економіки. Метою цього аналізу є виявлення семантичних розривів між функціоналом, приписуваним контролінгу вченими і дослідниками, і потребами у функціоналі, що застосовуються представниками реального сектору економіки.

На основі інформації зі звіту компанії “СЕЕС Research” (Чехія), в якому враховані думки понад 100 керівників підприємств, було виявлено низку закономірностей (табл. 2).

Таблиця 2

**Функції контролінгу та принципи його застосування
у реальному секторі економіки, які використовуються найчастіше**

Критерій	Варіанти відповідей	Респонденти, %
Джерело інформації	Бухгалтерська звітність	91
	Внутрішні інформаційні звіти	85
	Фінансові плани	50
	Інші джерела	5
Періодичність формування звітності	Постійно	90
	Не менше одного разу на місяць	74
	Менше одного разу на місяць	16
Використовуваний тип контролінгу (у розрізі тимчасового континууму)	Оперативний	93
	Стратегічний	74
Використовуваний тип контролінгу (у розрізі сфери діяльності підприємства)	Фінансовий	98
	Внутрішньо фірмовий	74
	Інвестиційний	60

Водночас цікаво, які функції покладають на службу контролінгу керівники західних підприємств. Так, на контролерів переважно покладаються функції аналізу і контролю. За розроблення стратегічних планів вони здебільшого не відповідають.

Як впливає з проведеного нами аналізу, у реальному секторі економіки функціонал контролінгу часто обмежений стандартним інструментарієм фінансового аналізу та бухгалтерського обліку. Функції прогнозування використовують лише 40% опитаних підприємств.

Обмеженість функціоналу контролінгу, що застосовується на практиці, частково може бути пояснена тим, що лише 25% підприємств мають власну службу контролінгу. Однак навіть у цьому разі у 17% з них ця служба складається з однієї людини. На інших 75% опитаних підприємств функції контролерів виконують співробітники

інших підрозділів, поєднуючи ці обов'язки з основною роботою. Схожі висновки щодо застосування контролінгу були отримані під час аналізу українських компаній.

Висновки. На основі проведеного аналізу можна сформулювати низку обґрунтованих висновків. По-перше, функціональні особливості контролінгу сильно пов'язані з поточним станом економіки і розвитком наукової думки. Функціонал контролінгових служб розширюється з кожним роком.

По-друге, підходи наукової спільноти до наділення контролінгу важливими функціями для досягнення цілей сталого розвитку підприємств різняться порівняно з думкою керівників компаній. Останні на практиці використовують більш обмежений функціонал, ніж пропонують дослідники. Це обумовлюється такими факторами:

- відсутність кадрів з відповідною кваліфікацією на ринку праці (50%);
- практично повна відсутність програм підвищення кваліфікації та перепідготовки кадрів в освітніх установах (24%);
- відсутність співробітників із креативним і системним мисленням (20%);
- відсутність культури застосування контролінгу;
- відсутність зрозумілого і легкого у використанні інструментарію оцінювання, аналізу та прогнозування господарюючого суб'єкта з урахуванням варіабельності зовнішнього середовища.

Однак ніхто з керівників підприємств не говорить, що немає необхідності в інших, більш складних у застосуванні і нетипових функціях контролінгу. Таким чином, проведене нами дослідження ще раз доводить інтерес до контролінгу як інструменту підвищення стійкості та ефективності роботи підприємства в умовах невизначеності зовнішнього середовища як з боку наукової спільноти, так і з боку представників реального сектору економіки [15]. Єдине, що під час розроблення нових методичних підходів необхідно керуватися принципами прозорості та простоти застосування нового функціоналу на практиці.

Список використаних джерел:

1. Ілляшенко С. Управління інноваційним розвитком: проблеми, концепції, методи : навчальний посібник. Суми : ВТД «Університетська книга», 2003. 278 с.
2. Манцуров І. Статистика ринків : підручник для вищих навчальних закладів. Київ : КНЕУ, 2009. 544 с.
3. Приймак С. Управління вартістю підприємства в системі контролінгу. *Ринок цінних паперів України*. 2007. № 12. С. 53–60.
4. Капліна А. Фактори стабілізації виробництва агропродукції України. *Економіка та держава*. 2020. № 10. С. 46–49. DOI: 10.32702/2306-6806.2020.10.46
5. Капліна А. Контролінг у системі ефективного управління підприємством. *Ефективна економіка*. 2021. № 2. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=8630> (дата звернення: 03.03.2021). DOI: 10.32702/2307-2105-2021.2.70
6. Капліна А. Контролінг як інструмент управління підприємством. *Економіка та суспільство*. 2021. № 23. DOI: 10.32782/2524-0072/2021-23-16
7. Капліна А., Кириченко Н. Актуальні проблеми статистичного вивчення економічних активів у сучасних умовах. *Інвестиції: практика та досвід*. 2021. № 22. С. 63–67. DOI: 10.32702/2306-6814.2021.22.63
8. Капліна А., Лобода О. Метод головних компонент для зважених даних у процедурі багатовимірного статистичного прогнозування. *Ефективна економіка*. 2021. № 11. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=9565> (дата звернення: 29.11.2021). DOI: 10.32702/2307-2105-2021.11.91

References:

1. Ilyashenko S. (2003) Management of innovative development: problems, concepts, methods: [teaching]. Sumy: VTD “University Book”, pp. 278.
2. Mantsurov I. (2009) Market Statistics: [improvised for higher learners]. Kyiv: KNEU, pp. 544.

3. Pryymak S. (2007) Management of the cost of the enterprise in the control system. *Securities market of Ukraine*, vol. 12, pp. 53–60.
 4. Kaplina A. (2020) Factors stabilization of production of agricultural products of Ukraine. *Economy and state*, vol. 10, pp. 46–49.
 5. Kaplina A. (2021) Controlling in the system of effective management. *Efektivna ekonomika* [Online], vol. 2. Available at: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=8630> (accessed 08 February 2022).
 6. Kaplina A. (2021) Controlling as a tool of enterprise management. *Economy and Society*, vol. 23.
 7. Kaplina, A. and Kyrychenko, N. (2021) Actual problems of statistical study of economic assets in modern conditions. *Investytsiyi: praktyka ta dosvid*, vol. 22, pp. 63–67.
 8. Kaplina, A. and Loboda, O. (2021) Principal component analysis for weighted data in the procedure of multidimensional statistical forecasting. *Efektivna ekonomika* [Online], vol. 11. Available at: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=9565> (accessed 08 February 2022).
-