

**Мищенко Володимир Акимович**, доктор економічних наук, професор, професор кафедри обліку і фінансів; тел. +38(050) 534-68-38; vladmish30@gmail.com.

**Шапран Євген Миколайович**, доктор економічних наук, професор, завідувач кафедри підприємництва, торгівлі та експертизи товарів; тел. +38 (066)835-61-88; Evgeny.Shapran@khpi.edu.ua.

**Другова Олена Сергіївна**, кандидат економічних наук, доцент кафедри обліку і фінансів; тел. +38 (066) 481-16-99; drugova.elena.sergeevna@gmail.com.

**Корзун Валерія Сергіївна**, студентка кафедри обліку і фінансів; тел. +38(066)9723709; kl0106@ukr.net

**Джабарова Гулжахан**, студентка кафедри обліку і фінансів; тел. +4916092436277; guljahanjabbarowa@gmail.com  
Національний технічний університет «Харківський політехнічний інститут», вул. Кирпичова, 2, Харків, Україна, 61002

## ФІЛОСОФСЬКИЙ ТРИКУТНИК КОНТЕКСТУ КОНТРОЛІНГУ В МЕНЕДЖМЕНТІ ПІДПРИЄМСТВА

***Анотація.** Контролінг в сьогоденних умовах розглядається в якості управління економічною діяльністю підприємства з використанням сучасного інноваційного інструментарію. Оскільки класичний менеджмент не може бути результативним в умовах невизначеності й кризових ситуацій, контролінгове управління повинно бути перманентним і антикризовим. Всеохоплюючий характер контролінгу віддзеркалено через його зв'язки з різними менеджерськими аспектами в компанії, які показані на філософському трикутнику. Генеральна політика менеджменту компанії має безпосередню місію, спрямовану на забезпечення виробництва, виживання та розвитку фірми внаслідок її адаптації у нинішньому зовнішньому непередбачуваному й не прогнозованому середовищі, тому вона є початковим моментом розгляду всієї технологічної мережі контролінгових взаємозалежностей між складовими її соціально-економічного розвитку.*

***Ключові слова:** контролінг, компанія, трикутник, середовище, менеджмент, стратегія, культура, результат, фактор, ціль, зв'язок, взаємодія*

**Mishchenko Volodymyr Akimovitch**, Doctor of Economics, Professor of the Department of Accounting and Finance; tel. +38 (050) 534-68-38; vladmish30@gmail.com.

**Shapran Evgen Mukolaevitch**, Doctor of Economics, Professor, Head of the Department of Entrepreneurship, Trade and Examination of Goods; tel. +38 (066)835-61-88; Evgeny.Shapran@khpi.edu.ua.

**Drugova Olena Sergiivna**, Candidate of Economic Sciences, Associate Professor of the Department of Accounting and Finance; tel. +38 (066) 481-16-99; drugova.elena.sergeevna@gmail.com.

**Korzun Valeriia Serhiivna**, student of the Department of Accounting and Finance; tel. +38(066)9723709; kl0106@ukr.net

**Guljahan Jabbarowa**, student of the Department of Accounting and Finance; tel. +4916092436277; guljahanjabbarowa@gmail.com.

National Technical University "Kharkiv Polytechnic Institute", street Kyrpycheva, 2, Kharkiv, Ukraine, 61002

## PHILOSOPHICAL TRIANGLE OF CONTEXT OF CONTROLLING IN THE MANAGEMENT OF THE ENTERPRISE

***Abstract.** Controlling in today's conditions is considered as management of economic activity of the enterprise with use of modern innovative tools. Since classical management cannot be effective in conditions of uncertainty and crisis situations, controlling management must be permanent and anti-crisis. The all-encompassing nature of controlling is reflected in its connection to the various managerial aspects of the company, which are shown in the philosophical triangle. The company's general management policy has a direct mission to ensure the production, survival and development of the company as a result of its adaptation to the current external unpredictable and unpredictable environment, so it is the starting point of the entire technological network of controlling interdependencies between its socio-economic development.*

***Keywords:** controlling, company, triangle, environment, management, strategy, culture, result, factor, goal, connection, interaction*

**Мищенко Владимир Акимович**, доктор экономических наук, профессор, профессор кафедры учета и финансов; тел. +38(050) 534-68-38; vladmish30@gmail.com.

**Шапран Евгений Николаевич**, доктор экономических наук, профессор, заведующий кафедрой предпринимательства, торговли та экспертизы товаров; тел. +38(066)835-61-88; Evgeny.Shapran@khpi.edu.ua.

**Другова Елена Сергеевна**, кандидат экономических наук, доцент кафедры учета и финансов; тел. +38 (066) 481-16-99; drugova.elena.sergeevna@gmail.com.

**Корзун Валерия Сергеевна**, студентка кафедры учета и финансов; тел. +38(066) 9723709; kl0106@ukr.net

**Джабарова Гулжахан**, студентка кафедры учета и финансов; тел. +4916092436277; guljahanjabbarowa@gmail.com.

## ФИЛОСОФСКИЙ ТРЕУГОЛЬНИК КОНТЕКСТА КОНТРОЛЛИНГА В МЕНЕДЖМЕНТЕ ПРЕДПРИЯТИЯ

**Аннотация.** *Контроллинг в современных условиях рассматривается в качестве управления экономической деятельностью предприятия с использованием современного инновационного инструментария. Поскольку классический менеджмент не может быть результативен в условиях неопределенности и кризисных ситуаций, контроллинговое управление должно быть перманентным и антикризисным. Всеобъемлющий характер контроллинга отражен из-за его связей с различными менеджерскими аспектами в компании, которые показаны на философском треугольнике. Генеральная политика менеджмента компании имеет непосредственную миссию, направленную на обеспечение производства, выживания и развития фирмы в результате ее адаптации к нынешней внешней непредсказуемой и не прогнозируемой среде, поэтому она является первоначальным моментом рассмотрения всей технологической сети контроллинговых взаимозависимостей между составляющими ее социально-экономического развития.*

**Ключевые слова:** *контроллинг, компания, треугольник, среда, менеджмент, стратегия, культура, результат, фактор, цель, связь, взаимодействие*

**Вступ.** Сучасний економічний стан в країнах характеризується високим ступенем невизначеності зовнішнього середовища, кризовими явищами, що значно ускладнює ефективно управління підприємством. Подолання зазначених негативних факторів можна здійснити в значній мірі за допомогою контролінгу, який одночасно враховує і внутрішні чинники. Він набуває все більшої актуальності й застосовується як функція управління й інструментарій ефективного використання існуючого потенціалу підприємства, підвищення результативності менеджменту та пристосування підприємства до змін зовнішніх і внутрішніх факторів.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Питанням впровадження контролінгу на підприємствах присвячені дослідження багатьох зарубіжних і вітчизняних учених та профільних фахівців, а саме: Вебера І., Дайле А., Майера Э., Манн Р., Каплана Р., Фольмута Х. Й., Хана Д., Хорвата П., Івашкевича Б.В., Фалько С.Г., Ананькіна Е.А., Данілочкіна С. В., Данілочкіної Н. Г., Кармінського А. М., Малишева Л. А. Чумаченко М. Г., Терещенко О. О., Пушкар М. С., Сухаревої Л. А., Петренко С. Н., Марюти А. Н., Ковальчука К. Ф., Іваненкова С. В., Мелих О.В., Прохорова В. В., Оліфірова О. В., Семенова А. Г., Шульги Н. П., Сабліної Н. В., Козуба О. В., Марущака Л. І., Хайлука С. О., Аксентюка М. М., Приймака С. В., Поліщука Н. В., Гасило О. О., Деменіна О.М., Смирнова Л. Д., Гладких М. І., Головова Л. С., Дегтярьової О. О., Петренко С. М., Сохацької О.М. та ін. Проте, залишаються недостатньо з'ясованими окремі аспекти, пов'язані зі ступенем взаємодії контролінгу з менеджментом, визначенням в цьому плані його концептуальних особливостей задля підвищення ефективності управління компанією.

**Мета дослідження** – уточнити сучасний варіант еволюції контролінгу й визначити його місце й взаємодію з окремими складовими прогнозного управління підприємством.

**Матеріали й методи дослідження.** Дослідження проведено на базі опрацювання наукових публікацій та авторських матеріалів теоретичного й практичного характеру. Застосовані методи узагальнення й причинно-наслідкових зв'язків.

**Викладення результатів дослідження.** Контролінг в нинішніх умовах можна розглядати як оволодіння й управління економічною діяльністю на підприємстві на базі його сучасного інноваційного інструментарію. З іншої сторони, оскільки, на наш погляд, класичний менеджмент сьогодні вичерпав свої можливості й він об'єктивно не може бути результативним в умовах невизначеності й кризових ситуацій, тому всі його функції повинні мати антикризову складову, тобто управління повинно бути перманентним і антикризовим. В такому випадку і контролінгове управління доцільно замінити на контролінгове антикризове управління. Оскільки контролінг має всеохоплюючий характер, то ця характеристика торкається й контролінгового антикризового управління.

Перехід до перманентності контролінгового антикризового управління сьогодні обумовлюється в основному невизначеністю й непередбачуваністю розвитку й можливістю появи кризових явищ в будь-який момент функціонування компанії. Генеральна політика менеджменту компанії, яку можна визначити як формулювання та впровадження стратегічних напрямів її діяльності, має безпосередню місію, спрямовану на забезпечення виробництва, виживання та розвитку фірми внаслідок її адаптації у нинішньому зовнішньому непередбачуваному й не прогнозованому середовищі (рис.1)[1].

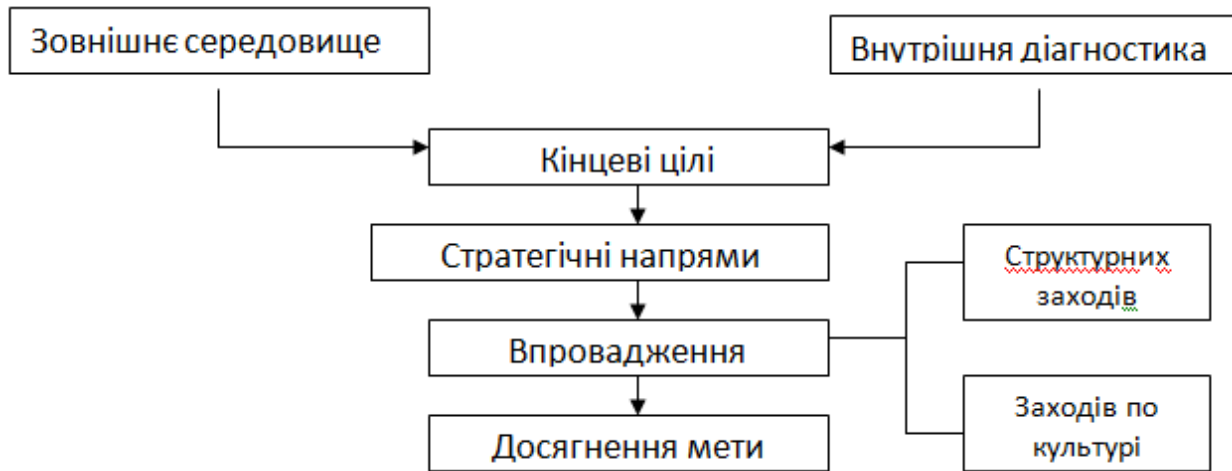


Рис. 1. Прогнозне управління в компанії

Для того, щоб з'ясувати місце контролінгу в цьому контексті, послідовно проаналізуємо взаємозв'язки між контролінгом, кінцевими цілями, стратегією, організаційною структурою і загальною культурою підприємства, яким надається велике значення в німецькій науковій літературі і практичній діяльності [1].

**Контролінг, кінцеві цілі й стратегія підприємства.** Уявлення про мету для підприємства може трактуватися у різних аспектах. Принципова проблема полягає в тому, щоб визначити, чи має підприємство ціль, чи вона формується тільки у сфері цілей агентів. Визначаючи цілі як наміри за межами періоду прийняття рішення або впровадження, питання ставиться таким чином: чи є підприємство пов'язаною системою певних цілей (тобто колективним проектом) або воно є розділеною системою цілей агентів (виконавців)? Класична економічна теорія пропонує два вирішення проблеми формування цілей підприємства:

1) Цілі підприємства лежать у поданні організації як елемента підприємця, наприклад, директора або групи акціонерів та бригади виконавців. В цьому випадку цілі фірми є одночасно й цілями підприємця, який для їх досягнення здійснює контроль над роботою бригади через різні форми оплати праці й інших методів стимулювання.

2) Цілі підприємства базуються на існуванні загальної мети, розділеної за різними виконавцями. Йдеться насправді про наявність спільної мети, сформованої на консенсусі. Організація може насправді бути розглянута як маюча на меті наміри й рішення, прийняті її всіма учасниками. В такому разі організація розглядається як система, орієнтована на певний успіх, який досягається взаємопов'язаними методами.

У представлених способах вирішення проблеми формування цілей підприємства визначальним є підхід або поведінка влади всередині й зовні підприємства. Якщо вона має домінуючу ідеологію, тоді всі учасники процесу виробництва поділяють цілі (переконання, погляди, тощо), висуваючи їх як сукупність переваг досягнення успіху виробництва. Підприємства з сильною ідеологією мають власне існування, відмінне від існування їхніх учасників та переслідуваних ними цілей. Вони є системою з домінуванням «впливового» власника, здатного нав'язати свої формальні і цілі організації, вдаючись до

влади. У такій системі можна спостерігати сильний зв'язок наміру в організаційній поведінці. Керівництво може здійснювати контроль, але агенти незалежно переслідуватимуть певну сукупність цілей через окремі групи за інтересами й розділені особисті цілі.

Процеси розробки цілей фірми відносно складні та різноманітні. Насправді власними цілями підприємства можуть бути: 1) цілі домінуючої коаліції, які нав'язуються іншим працівникам; 2) цілі системи, яким буде підпорядкована сукупність працюючих; 3) розділені особисті цілі працівників фірми. У всіх випадках підприємства мають специфічні кінцеві цілі, вплив яких на здійснення контролінгу буде проаналізовано нижче [1].

**Стратегія і контролінг.** Контролінг виник як один із інструментів практичної реалізації обраної стратегії. Концепція стратегії чітко розмежує встановлення або визначення стратегії та її впровадження. Реалізація стратегії передбачає адаптацію структури, розвиток систем та процесів управління, що дозволяють забезпечити концентрацію та спрямованість потенціалу учасників на досягнення цілей фірми. Значна роль цьому процесі відводиться системі інформації та контролю. Так, з моменту народження стратегії, як специфічної галузі знання, вихідне уявлення зв'язку між стратегією та контролінгом займало значне місце у ситуативному аналізі діяльності підприємства, навіть у тому випадку, якщо цей аналіз був відносно коротким (рис. 2).

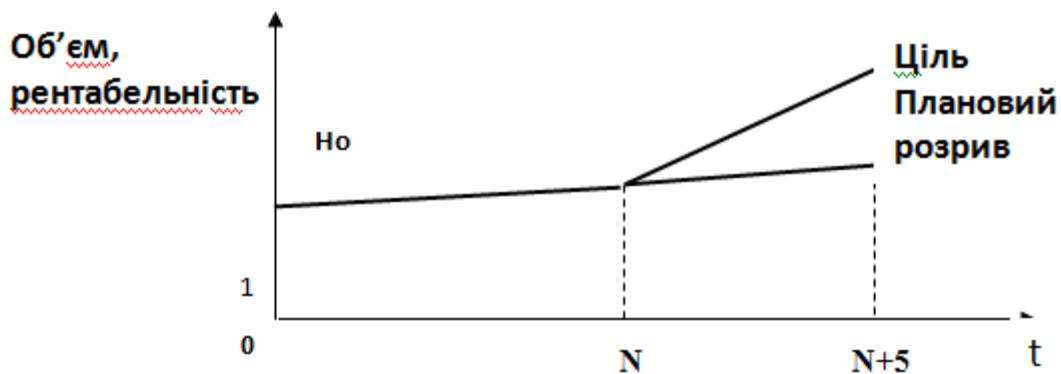


Рис. 2. Варіанти стратегії фірми

Будь-який процес контролінгу включає фазу теоретичного роздуму про цілі, завдання та кошти на рік (в окремих країнах цей період дорівнює двом і навіть трьом рокам), що призводять до визначення плану або бюджету короткострокових дій. План має бути взаємопов'язаний із прийнятими довгостроковими орієнтаціями. У зв'язку з цим, наприклад, стратегія, визначена на п'ять років для даного підприємства, має щороку бути трансформованою в цілі продажу, еволюцію частин ринку та рівень собівартості продукції. Насправді, зв'язок між стратегією та контролінгом стає значно складнішим через багато факторів невпевненості, внаслідок чого завжди виникає питання про лінійний характер зв'язку між цими категоріями.

З одного боку, нестабільність зовнішнього середовища здатна змінювати гіпотези та прогнози, на яких базується визначення довгострокових цілей. Початкові гіпотези, що стали базою визначення стратегії, поступово або затверджуються, або відкидаються. При цьому від рівня досягнення цілей за один рік, визначених завдяки застосуванню контролінгу, фірма може мати дві альтернативи: а) або переглянути довгострокові цілі, що вимагатиме встановлення нових короткострокових цілей, менш амбітних, але більш реалістичних; б) чи підтримати довгострокові цілі, але переглянути хронологію етапів, тобто терміни їх застосування.

З іншого боку, фактори невпевненості, пов'язані зі своєчасністю реалізації виділених коштів. Іноді важко передбачити точну величину ефекту, що може призвести до швидкого перегляду раніше запланованих обсягів фінансування для довгострокової перспективи. До цієї кількісної невпевненості додається і сумнів якісного характеру: який із заходів є доречним, більш ефективним і своєчасним для досягнення заданої мети.

**Контролінг і організаційна структура.** Організаційна структура підприємства може бути визначена: 1) через горизонтальне розподілення завдань; 2) через вертикальний розподіл влади; 3) через механізми координації. Будь-яка організаційна структура орієнтується на виконання виробничих завдань. Розподіл праці базується: 1) на технічному виборі для вирішення виробничих завдань; 2) на декомпозиції процесу виготовлення та розподілу продукції за етапами: заготівля, обробка, виготовлення, маркетинг, розподіл; 3) на здійсненні пошуку вищої ефективності виробництва через спеціалізацію працівників.

Організаційна структура характеризується одночасно децентралізацією відповідальності, що базується на розподілі влади. З іншого боку, горизонтальний розподіл завдань і вертикальний розподіл відповідальності викликають необхідність запровадження відповідних механізмів координації управління. Тут мають місце такі механізми:

*Взаємне згладжування* передбачає механізм координації, який полягає в тому, що кожному виконавцю необхідно спостерігати за тим, що роблять інші, щоб уточнити свою поведінку згодом.

*Прямий контроль* – координація, що забезпечує порядок, запропонований начальником своїм підлеглим.

*Стандартизація процесів* забезпечується координацією, що витікає з попередньої специфікації трудових методів, змісту кожного завдання та правил, у яких міститься інструкція кожному учаснику для виконання своєї виробничої задачі.

*Стандартизація результатів* досягається за рахунок механізму координації, який забезпечує для нестандартних та непрограмованих завдань попередню специфікацію очікуваного результату залежно від певної кількості критеріїв, що вимірюються.

*Стандартизація кваліфікацій.*

**Контролінг і вимірювання результатів.** Контролінг дозволяє визначити ефективність організаційної структури в цілому й за окремими етапами - потоками перетворення вихідних сировини та матеріалів у кінцеві результати (рис. 3).

Контролінг, який є механізмом стандартизації результатів, здійснює координацію між різними потоками. Він відіграє важливішу роль у порівнянні з процедурою стандартизації результатів, оскільки результати від його реалізації завжди вищі, ніж ефект від простої стандартизації процесів (рис.3).



Рис. 3. Формування результату фірми

**Контролінг і культура підприємства.** Культура підприємства визначається як сукупність «портретів», уявлень, думок про нього, про його функціонування, методи поведінки та дії. Ця категорія пов'язана з поняттям іміджу фірми. Культура – продукт історії фірми. Кожен вступник на фірму становить із нею єдине ціле, приносячи на виробництво частину себе. Підприємство, будуючи свою культуру, забезпечує учасників

виробництва вірою в перспективи розвитку та високий рівень капіталізації виробництва, мінімізуючи ситуації, у яких витрати психологічної провини його учасників у разі несприятливих подій не впливають на процес виробництва.

Культура впливає на формування цілей залежно від наступних моментів:

1. Хто має цілі? На якому рівні знаходяться ці цілі: на рівні тільки генеральної дирекції чи на всіх рівнях ієрархічних сходів управління?

2. Як визначаються цілі? Чи здійснюється їхнє формування шляхом переговорів між різними ієрархічними рівнями управління? Чи є постановка цілей результатом прийняття рішення лише певним ієрархічним рівнем? Чи беруть участь і якою мірою зацікавлені сторони в цьому процесі?

3. Яка природа цілей, що фіксуються? Чи йдеться про точно виражені кількісні цілі, чи про загальні якісні орієнтації? Який їхній тимчасовий горизонт? Чи вони є єдиними чи множинними?

Культурні характеристики підприємства впливають також на застосовування різних методів вимірювання результатів, наприклад:

1. Величина прикладених зусиль для отримання необхідної, точної та своєчасної інформації.

2. Рівень агрегування результатів. Організація задовольняється глобальними, агрегованими індикаторами або намагається відобразити реальність у деталях.

3. Частота підрахунку результатів (місяць, тиждень, день).

4. Вимога щодо дотримання термінів отримання результатів.

5. Способи розповсюдження результатів, які залишаються у невеликій кількості працівників або широко поширюються всередині організації.

6. Персоналізований характер результатів та особливо присутність коментарів.

**Контролінг і менеджмент.** Контролінг вписується у загальні рамки глобального менеджменту для підприємства. Він насправді характеризується специфічними кінцевими цілями, певною структурою та історично сформованою культурою. Кінцеві цілі, організаційна структура та культура пов'язані між собою складними зв'язками та є параметрами менеджменту. На думку багатьох, зокрема німецьких авторів, їхня взаємодія є основною умовою результативності підприємства (рис.4) [5-7].

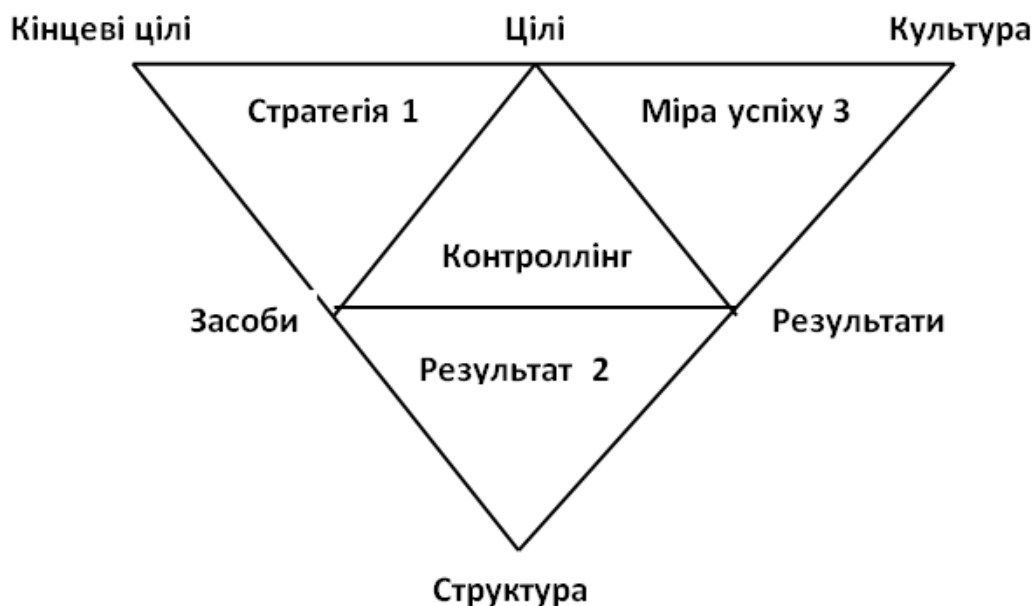


Рис. 4. Філософський трикутник взаємозв'язку між складовими елементами контексту контролінгу в менеджменті [1]

*Вплив кінцевих цілей.* Переслідувані організацією кінцеві цілі (зростання виробництва, максимізація прибутку, пошук престижу, забезпечення виживання й інше) впливають на впроваджені організаційні структури і особливо культуру фірми. Наприклад, якщо підприємство освоює не властивий йому напрямок діяльності, воно впроваджує так звані дивізійні структури управління, що складаються з відносно автономних одиниць, в обов'язки яких входить забезпечення виконання одного із стратегічних завдань головного підприємства. Ця часто віддалена територіально-структурна одиниця бере на себе всі обов'язки, пов'язані зі здійсненням певного напрямку діяльності: виробництво, логістика, маркетинг, комерціалізація, частково дослідження.

Інший приклад: підприємства, які віддають перевагу пошуку максимальної рентабельності, повинні принаймні збільшувати обсяг виробництва, але при цьому дуже уважно вивчити собівартість продукції. З погляду структури управління, наслідки такої стратегії полягають у просунутій спеціалізації праці, сильній стандартизації методів та процесів, й визначають безліч формальних правил.

Орієнтація фірми на кінцеві цілі зобов'язує мати: 1) розвинену структуру інженерно-технічного персоналу; 2) функціональний поділ із метою загальної економії; 3) вибір ієрархічної лінії як механізму координації під час здійснення процедур координації (виконання спільних обов'язків).

Реалізація кінцевих цілей організації, що переслідуються, може передбачати використання окремих елементів її культури. Наприклад, підприємства у конкурентній боротьбі показують технічні переваги своєї продукції. Така стратегія, що базується на диференціації продукції за технологічними ознаками, може бути основою розвитку окремих цінностей: 1) досконалості в освоєнні процесів; 2) технологічної вишуканості; 3) витонченості у професійній майстерності. У той самий час це є основою появи окремих недоліків: недообліку реальності ринку, відсутності інтересу до рентабельності.

*Вплив організаційної структури.* Встановлюючи певний поділ праці, організуючи циркуляцію інформації та частково її обробку, організаційні структури орієнтуються на визнання того, що окремі особи, які приймають рішення, мають певні проблеми, і цим самим впливають на вивчаючи ними рішення. З одного боку, це явище включається з моменту попередньо розробленої і цілком певної стратегії. Насправді, інформація, яку має стратегічна вершина, є продуктом організаційної структури і вона акцентує увагу на окремі проблеми та окремі рішення. З іншого боку, послідовність окремих точкових виборів на короткий термін в організаційній структурі може дати народження нової стратегії, яка називається експортною стратегією або виступаючою стратегією. Вона спочатку часто виглядає як мимовільна, але потім стає чітко вираженою. Таким чином, підприємство, що має організаційну структуру функціонального типу, матиме великі труднощі при спробі включитися в стратегію диверсифікації (розробити та почати реалізовувати інші стратегії). Насправді стратегічна вершина часто оточена проблемами координації різних функцій і не має внаслідок цього всього необхідного для вивчення можливостей диверсифікації стратегії. Крім того, функціональні керівники поляризуються на вирішенні їхніх специфічних проблем і не мають, таким чином, загального бачення, необхідного для керування портфелем диверсифікованих напрямків діяльності.

Зовсім інша ситуація у підприємства дивізійного типу, де стратегічна вершина децентралізувала у менеджмент існуючих видів діяльності. За такої організації управління ця стратегічна вершина може спрямувати свою енергію на пошук нових напрямків діяльності та відповідних успіхів. Приклади показують, як структура може полегшити стратегію диверсифікації.

У загальному вигляді організаційна структура може формуватися на основі заданої стратегії, спрямованої на досягнення кінцевих цілей, що делегуються тому чи іншому підприємству.

Вплив організаційної структури на культуру є ще очевиднішим. Насправді, структура визначає частково правила гри та систему, актори у якій мають враховувати рівень досягнення своїх цілей. Отже, структурні характеристики моделюють певною мірою організаційну уяву учасників.

*Вплив культури.* Культура підприємства може сприяти або не сприяти досягненню окремих кінцевих цілей. Підприємства, які мають порівняні цілі і мають у своїй діяльності однорідні схожі структури, отримують іноді різні результати. Пояснення знаходиться у якості зв'язку організаційної структури через культуру підприємства зі стратегією та видом менеджменту. Наприклад, те підприємство, культура якого характеризується відданістю цілям, сумлінністю своєї діяльності, легше впровадить стратегію диверсифікації, що базується на показниках її продукції, що мають успіх (міцність, стійкість, надійність тощо). Навпаки, підприємство, яке завжди мало привілегії та успіхи при виготовленні продукції з описом її якості, може мати збій, якщо воно захоче атакувати ринок товарів, що продаються без опису якостей товару. Насправді культура організації може впливати не тільки на здійснення кінцевих цілей, а й на їх природу.

Функціонування структур схильне до впливу з боку культурних особливостей підприємства. Наприклад, дивізійними структурами і механізмами включення у конкуренцію різних дивізіонів для отримання ресурсів можна при вмінні спертися на сильну та локалізовану культуру лідера. Лідер як об'єкт сильного зв'язку з метою розвитку корпоративної поведінки може компенсувати центристські ефекти формальної організаційної структури. Взаємозв'язок між стратегією, структурою та культурою такий сильний і комплексний, що без сумніву їх треба розглядати за формулою два на два.

*Контролінг і генеральна політика.* Генеральна політика відбиває довільні демарші керівництва фірми, призначені для впливу на сукупність параметрів менеджменту. Функціонування системи контролінгу визначається трьома параметрами менеджменту та впливом генеральної політики на ці параметри.

Стратегічні напрями зумовлюють природу цілей та використання відповідних засобів. У цьому сенсі контролінг оперує, переводячи довгострокові стратегічні напрями на короткострокові. Таким чином, система контролінгу спирається у своєму функціонуванні на структуру управління, яка сама пов'язана з ієрархічною структурою та методами організації. Нарешті, напрями, за якими фіксуються цілі і вимірювані результати, не можуть бути проаналізовані без урахування культурних особливостей організації.

Перелічених зв'язків недостатньо для врахування віяла взаємин між контролінгом та генеральною політикою. З одного боку, контролінг є привілейованим інструментом визначення генеральної політики на короткостроковий період, але, з іншого боку, він впливає на різні складові самої генеральної політики. Насправді контролінг може відігравати центральну роль у процесі глобальної реорієнтації генеральної політики.

Контролінг сприяє фіксації цілей для кожного «актора» й кожної служби. Він вимірює результати та організує їх систематичне зіставлення з цілями. Він представляє таким чином важливий механізм контролю за поведінкою, що дозволяє каналізувати ці поведінки у взаємопов'язаний сенс із встановленими глобальними орієнтаціями. Отже, коли підприємство потребує перевизначення своїх стратегічних напрямів, тобто перегляду своїх способів функціонування, модифікуючи свою структуру, у спробі іноді керувати своєю культурою, воно може вдатися до використання системи контролінгу як важеля впливу на поведінку в короткий і довгостроковий періоди.

Контролінг впливає, в свою чергу, на різні складові генеральної політики. Наприклад, організуючи збирання та обробку інформації, процедури контролінгу зумовлюють уяву того, що приймаючі рішення фахівці, мають і отримують щось із довкілля й у такий спосіб встановлюється стратегічний діагноз. Порівняльним чином контролінг може вплинути на функціонування існуючих структур. Введення індикаторів



управління може виявити недостатньо враховану структурою взаємозалежність. Тоді це призводить до встановлення механізму координації, наприклад комітету зв'язків.

З урахуванням всього вище викладеного можна доповнити (рис. 4) зв'язки, які дозволяють краще побачити контролінг у контексті, де він займає своє місце, і подумати про взаємозв'язки між контролінгом та менеджментом організації, а також окреслити коло питань, що вирішуються в кожній зоні.

*Зона 1. Постановка цілей.* Вона включає перелік вирішення наступних питань: 1) як розробляються стратегічні та оперативні плани й бюджети? 2) які зв'язки є між контролінгом, стратегічним розвитком та кінцевими цілями організації?

*Зона 2. Вирішення проблем виміру результатів.* Вирішуються наступні питання: 1) які інструменти використовуються для виміру? 2) яким чином організується їх використання на підприємстві?

*Зона 3. Описання результативності контролінгу.* Вона охоплює вирішення таких питань: 1) які можливі наслідки можуть бути для акторів унаслідок відхилень між результатами та сформованими цілями? 2) як буде організовано функціонування системи контролю за реалізацією цілей? 3) яку роль відіграє контролінг як механізм оцінки успіхів та орієнтації у поведінці?

**Висновки.** В результаті можна стверджувати, що контролінг має всеохоплюючий характер в господарчій діяльності підприємства, оскільки він приймає участь в формуванні генеральної політики й стратегії та їх здійсненні, вимірюванні результатів план/факт й розробці управлінських рішень щодо відповідності організаційної структури управління стратегічним цілям, а також визначає ефективність її в цілому й за окремими етапами виробничого процесу.

Нинішні умови функціонування підприємств зумовлюють необхідність їх переходу від класичного до контролінгового антикризового менеджменту із застосуванням вартісних показників в управлінській діяльності з метою оцінки приросту вартості капіталу, що в кінцевому рахунку сприятиме підвищенню конкурентоспроможності компанії й покращенню добробуту всіх учасників, приймаючих участь у виготовленні певного виду продукції.

#### Список використаної літератури:

1. Контроллинг, Часть 1 (Теория и методология): учебное пособие / Под ред. проф. Мищенко В. А., проф. Долинской Р. Г., проф. Меховича С. А. – Харьков: НТУ «ХПИ». 2007. 208 с.
2. Фалько С. Г., Носов В. М. Контроллинг на предприятии. М.: Знание России, 1995. 80 с.
3. Хан Д. Планирование и контроль: концепция контроллинга. М.: Финансы и статистика, 1997. 800с.
4. 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.
5. "Why isn't the Controller Having More Impact?", Schuemann, Jon. Strategic Finance, Aril, 1999, pg. 32.
6. Zund A. Zum Begriff des Controlling — ein umweltbezogener Erklärungsversuch, in: Goetzke, Sieben (Hrsg., 1979), Controlling -Integration von Planung und Kontrolle, Köln, 1979, S. 15-26.
7. Kosmider A. Controlling im Mittelstand, Aufl., Stuttgart 1994.

#### References:

1. Kontrolling, CHast' 1 (Teoriya i metodologiya): uchebnoe posobie / Pod red. prof. Mishchenko V. A., prof. Dolinskoj R. G., prof. Mekhovicha S. A. – Har'kov. NTU «HPI». 2007. 208 s.
2. Fal'ko S. G., Nosov V. M., Kontrolling na predpriyatii. M. Znanie Rossii, 1995. 80 s.
3. Han D. Planirovanie i kontrol': koncepciya kontrollinga. M. Finansy i statistika, 1997. 800 s.
4. Karminskij A. M., Olenev N. I., Primak A. G., Fal'ko S. G. Kontrolling v biznese: metodologicheskie i prakticheskie osnovy postroeniya kontrollinga v organizacijah. M. Finansy i statistika, 1998. 256 s.
5. "Why isn't the Controller Having More Impact?", Schuemann, Jon. Strategic Finance, Aril, 1999, pg. 32.
6. Zund A. Zum Begriff des Controlling — ein umweltbezogener Erklärungsversuch, in: Goetzke, Sieben (Hrsg., 1979), Controlling -Integration von Planung und Kontrolle, Köln, 1979, S. 15-26.
7. Kosmider A. Controlling im Mittelstand, Aufl., Stuttgart 1994.

Надійшла до редакції 25.12.2021р.