

УДК 657.6

**Циганова О.С.**,  
старший викладач кафедри «Облік і економічний аналіз»,  
*Національний університет кораблебудування  
імені адмірала Макарова*

### **СИСТЕМА КОНТРОЛІНГУ НА ПРОМИСЛОВИХ ПІДПРИЄМСТВАХ: КЛАСИФІКАЦІЙНИЙ АСПЕКТ**

**Циганова О.С. Система контролінгу на промислових підприємствах: класифікаційний аспект.** У статті розглянуті підходи щодо побудови системи контролінгу на промислових підприємствах. На основі аналізу та узагальнення накопиченого досвіду організації контролінгової діяльності виділені кваліфікаційні ознаки побудови системи контролінгу. За кожною ознакою наведена класифікація побудови системи контролінгу. Кожному виду системи контролінгу надана характеристика, схематичне зображення, виділені переваги та недоліки. Описані варіанти побудови системи контролінгу в українському бізнесі.

**Ключові слова:** система контролінгу, класифікація, класифікаційні ознаки, характеристика, промислові підприємства.

**Цыганова А.С. Система контроллинга на промышленных предприятиях: классификационный аспект.** В статье рассмотрены подходы к построению системы контроллинга на промышленных предприя-

тиях. На основі аналізу і обобщення накопленого досвіду організації контролінгової діяльності виділені кваліфікаційні ознаки побудови системи контролінгу. По кожному признаку приведена класифікація побудови системи контролінгу. Кожному виду системи контролінгу дана характеристика, схематичне зображення, виділені переваги і недоліки. Описані варіанти побудови системи контролінгу в українському бізнесі.

**Ключеві слова:** система контролінгу, класифікація, класифікаційні ознаки, характеристика, промислові підприємства.

**Tsyganova O.S. The controlling system at industrial enterprises: classification aspect.** The article discusses approaches to building a controlling system at industrial enterprises. The qualification characteristics of building the controlling system are highlighted based on the analysis and generalization of the accumulated experience in the organization of controlling activities. For each feature, a classification of the controlling system is given. Each type of controlling system is given a characteristic, schematic diagram, highlighted advantages and disadvantages. Options for building a controlling system in the Ukrainian business are described.

**Key words:** controlling system, classification, classification marks, characteristic, industrial enterprises.

**Постановка проблеми.** Система контролінгу призначена для забезпечення якісного виконання основних функцій менеджменту завдяки високому рівню функціонування всіх підрозділів та служб підприємства, їх постійній координації та співпраці. Для цього система контролінгу має бути закріплена в організаційній структурі підприємства, визначені способи її функціонування та підпорядкованості.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Натепер серед науковців та практиків немає єдиного підходу щодо побудови системи контролінгу на промислових підприємствах. Так, О.А. Медведєв [1] називає такі моделі організації служби контролінгу в Україні: тимчасова група з представників різних підрозділів, служба в підпорядкуванні генерального директора, підрозділ у складі фінансового департаменту. М.П. Бутко [2, с. 116] зазначає, що в Україні та за кордоном можна виділити такі основні підходи до організації контролінгу: створення власного підрозділу контролінгу, використання аутсорсингу або косорсингу. О.А. Мамій та М.А. Байбуртян [3, с. 34] модель контролінгу класифікують за ознакою механізму співпорядкованості, яка поділяється на підзвітну загальним зборам акціонерів або виконавчим органам компанії. В.А. Боровкова та Ю.М. Бойкова [4] для впровадження служби контролінгу рекомендують такі типи організаційної структури: лінійну, функціональну, створення штатного місця, штабну. К. Новосолова [5] під час формування контролінгового органу організації пропонує обирати функціонально орієнтовану або централізовану систему контролінгу. І.Г. Брітченко та А.О. Князевич [6, с. 153] вважають, що принципи формування служби контролінгу характеризуються наявною організаційною структурою управління підприємством: лінійний, функціональний, штабний і матричний підходи. І.Є. Давидович [7, с. 374] називає два варіанти організації служби контролінгу – централізований та децентралізований. Як бачимо, є безліч «рецептів» побудови та організації системи контролінгу, які відрізняються за ознаками організаційної структури, підпорядкованості тощо.

**Формулювання цілей статті.** Метою статті є узагальнення підходів щодо побудови системи контролінгу на промислових підприємствах та визначення класифікаційних ознак для її класифікації.

**Виклад основного матеріалу.** Аналіз накопиченого досвіду організації контролінгової діяльності на

промислових підприємствах дозволив автору виділити кваліфікаційні ознаки побудови системи контролінгу.

Першою ознакою визначено механізм реалізації завдань системи контролінгу. Згідно з нею організація системи контролінгу представляється у вигляді:

– самоконтролінгу – функції контролінгу інтегруються до функціональної сфери існуючих структурних підрозділів підприємства (бухгалтерії, планово-економічного відділу, фінансового відділу тощо);

– виділення відділу контролінгу у складі фінансового департаменту, який займається завданнями контролінгу за обов'язком;

– виділення відділу контролінгу як окремого структурного підрозділу (штатної одиниці) підприємства;

– аутсорсингу – передача повністю або частково функцій системи контролінгу спеціалізованому підприємству чи зовнішньому консультанту;

– косорсингу – створення відділу контролінгу в межах підприємства, але в деяких випадках можливе залучення експертів спеціалізованого підприємства або зовнішнього консультанта [2, с. 116].

Друга ознака, яка повинна враховуватися під час побудови системи контролінгу, – це механізм підпорядкованості. Відповідно до неї система контролінгу підпорядковується:

– правлінню (генеральному директору) підприємства;

– виконавчим органам (фінансовому директору) підприємства, що є менш ефективний варіантом, оскільки формується подвійне підпорядкування, яке може викликати конфлікт інтересів.

Третьою ознакою є організаційна структура системи контролінгу, залежно від якої виділяються такі види:

– лінійна;

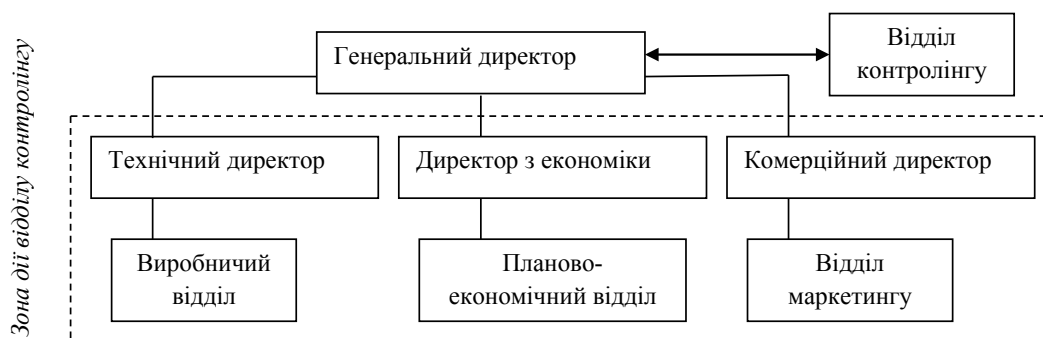
– функціональна;

– лінійно-функціональна;

– лінійно-штабна.

В лінійній структурі є тільки лінійні вертикальні зв'язки, горизонтальні зв'язки відсутні. Тому відділ контролінгу має статус, що є рівноважним із будь-якими іншими відділами підприємства, а спеціалісту з контролінгу (контролеру) надається право керівних наказів. Лінійна структура спрямована на великий обсяг інформації, що йде від одного рівня управління до іншого, а також зниження ініціативи у працівників нижчого рівня [4].

Схематично місце відділу контролінгу в лінійній структурі управління підприємством наведено на рис. 1.



**Рис. 1.** Схема місця відділу контролінгу в лінійній структурі управління підприємством

Джерело: розроблено автором на основі [6, с. 153]

Лінійна структура має свої позитивні моменти та недоліки. До переваг відносяться чітке розмежування відповідальності та компетенції; простий контроль; швидкі та економічні форми прийняття рішення; прості ієрархічні комунікації; персоніфікована відповідальність. Недоліки проявляються через високі професійні вимоги до керівника; складні комунікації між виконавцями; низький рівень спеціалізації керівників; яскраво виражений авторитарний стиль керівництва; велике навантаження на керівника [8, с. 99].

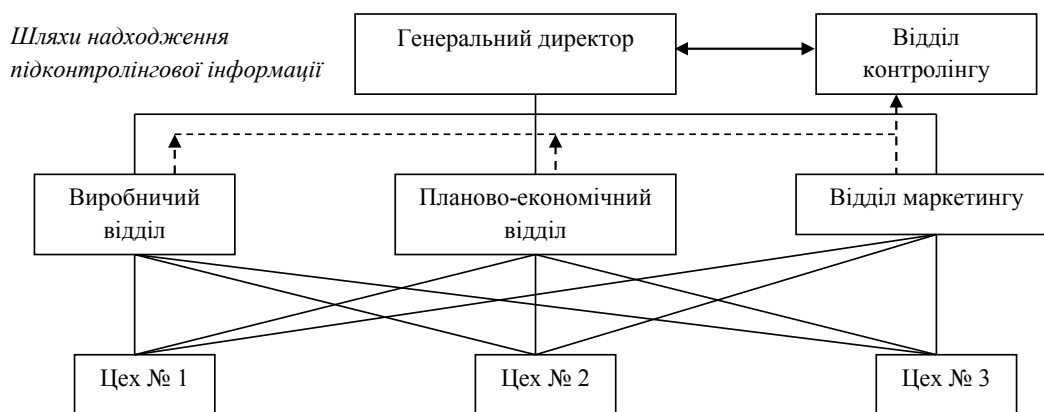
Функціональна структура передбачає, що відділ контролінгу може існувати як відокремлена одиниця з тісним взаємозв'язком з іншими економічними службами. Його функціональні обов'язки повинні бути розроблені таким чином, щоб не дублювали роботу інших підрозділів та були незамінним консультантом всіх фінансових служб і керівників всіх ланок управління. Схематично місце відділу контролінгу в функціональній структурі управління підприємством наведено на рис. 2.

Позитивні моменти функціональної структури полягають у професійній спеціалізації керівників підрозділів; зниженні ризику помилкових явищ; високому професійному авторитеті фахівців; високій можливості координації; простоті формування й реалізації єдиної інноваційної політики. До недоліків відносяться відсутність єдиного технічного керівництва по продуктах, проектах; зниження персональної відповідальності за кінцевий результат; складність контролю за ходом процесу загалом та за окремими проектами; розмитість відповідальності й меж компетенції [8, с. 100].

Лінійно-функціональна структура реалізує принцип єдинокерівництва, лінійної побудови структурних підрозділів та розподілу функцій управління між ними. Відділ контролінгу або підрозділи, що виконують окремі функції контролінгу, безпосередньо залежать від лінійних та функціональних керівників. Схематично місце відділу контролінгу в лінійно-функціональній структурі управління підприємством наведено на рис. 3.

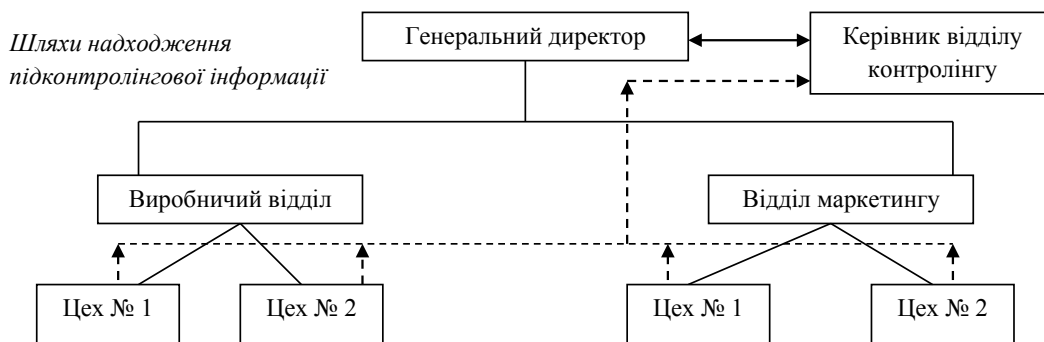
Переваги лінійно-функціональної структури полягають у чітко визначеній сфері відповідальності; високій компетентності фахівців, що відповідають за здійснення функцій; звільненні лінійних підрозділів від вирішення загальорганізаційних управлінських завдань, що дозволяє збільшити масштаби їхньої діяльності; стандартизації, формалізації та програмуванню управлінських процедур. Недоліки складаються з проблем міжфункціональних координації, відсутності тісних взаємозв'язків й взаємодії на горизонтальному рівні між структурними підрозділами; недостатньої відповідальності (готують рішення одні, реалізують інші); тенденції до надмірної централізації управління; вузької спеціалізації, яка звужує горизонт професійного бачення працівників, обмежує можливості професійного розвитку керівників; конкуренції та конфліктів через ресурси, в тому числі інформаційні; відсутності гнучкості у взаєминах працівників управління та процедур управління [9, с. 142].

Лінійно-штабна структура передбачає, що посада контролера вводиться в окремих підрозділах. При

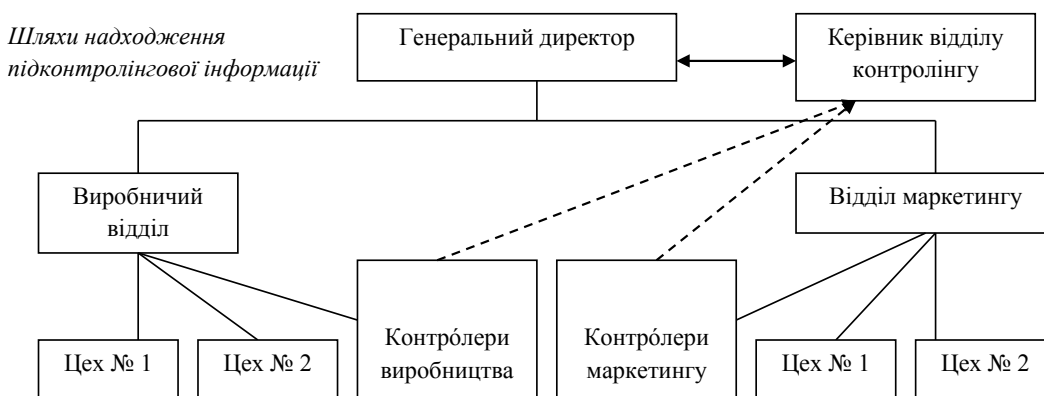


**Рис. 2.** Схема місця відділу контролінгу в функціональній структурі управління підприємством

Джерело: розроблено автором на основі [6, с. 154]



**Рис. 3. Схема місця відділу контролю в лінійно-функціональній структурі управління підприємством**  
 Джерело: розроблено автором на основі [6, с. 155]



**Рис. 4. Схема місця відділу контролю в лінійно-штабній структурі управління підприємством**  
 Джерело: розроблено автором на основі [6, с. 155]

цьому кожен контролер підрозділу прямо підпорядкований головному контролеру, а відділ контролю працює як штаб. При цьому штабні інстанції по відношенню до лінійних не мають права видавати накази та приймати рішення [4].

Схематично місце відділу контролю в лінійно-штабній структурі управління підприємством наведено на рис. 4.

Перевагами штабної структури є зниження навантаження лінійних керівників; підвищення якості підготовки рішень за рахунок залучення фахівців; поліпшення горизонтальної координації; баланс функціонального й лінійного керівництва. До недоліків можна віднести збільшення штатів за рахунок штабних структур; небезпека конфліктів лінійних й функціональних структур; складність вертикальних комунікацій; нечіткість процедур прийняття рішень [9, с. 144].

Четвертою ознакою визначено спосіб функціонування системи контролю, згідно з яким вона поділяється на:

- систему контролю централізованого типу;
- систему контролю децентралізованого типу.

У системі контролю централізованого типу персонал спільно виконує контролінгові роботи. Відповідальність за результат покладається на один орган, що формується з компетентних фахівців, які відповідають за збір й аналіз інформації за показниками, а управлінські рішення, що приймаються на основі рекомендацій відділу контролю, спрямовані на досягнення стратегічних цілей підприємства в цілому, а не за окремими напрямками діяльності [5].

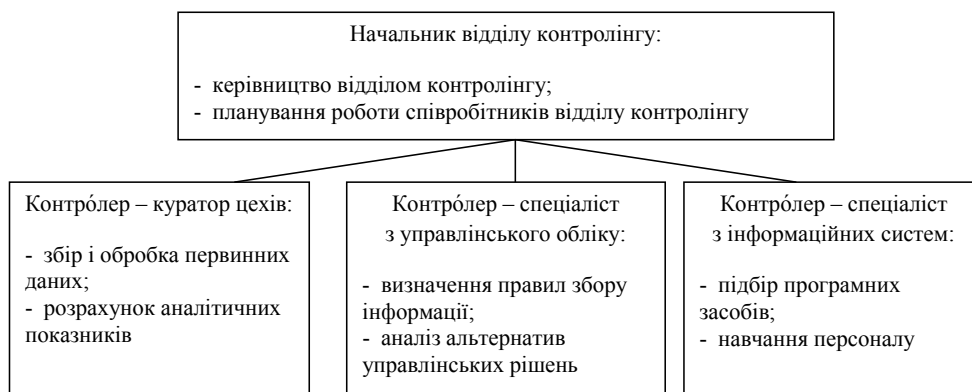
Перевагами системи подібного типу є взаємозамінність співробітників (за відсутності будь-кого із співробітників інші фахівці можуть успішно виконати його обов'язки) та комплексний підхід під час вирішення питань. Схематично побудова системи контролю централізованого типу наведена на рис. 5.

У системі контролю децентралізованого типу відділ контролю є автономним підрозділом підприємства, має повноваження делегувати частину завдань централізованого відділу контролю іншим структурним підрозділам підприємства. Головний контролер координує діяльність децентралізованих відділів контролю в області оперативного і стратегічного планування, кошторисного планування, аналізу планових і фактичних показників, кореспонденції і звітності, бере на себе обробку спеціальних доручень, особливих замовлень та завдань осіб, що приймають управлінські рішення.

Схематично побудова системи контролю децентралізованого типу наведена на рис. 6.

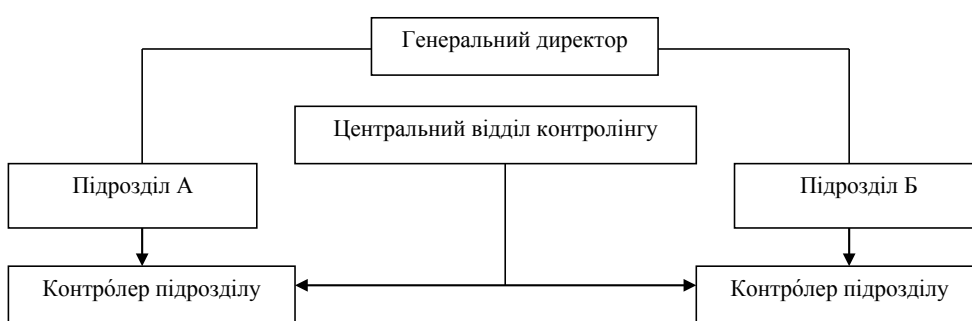
За результатами узагальнення підходів щодо побудови системи контролю на промислових підприємствах нами запропоновані такі класифікаційні ознаки для її класифікації (рис. 7).

Сьогодні в українському бізнесі система контролю найчастіше є таких варіантах: на 2/3 підприємств контроль відсутній, але виконуються деякі його функції – бюджетування, планування, аналіз. На кожному шостому підприємстві контролером називають представника акціонерів або власників, який



**Рис. 5. Схема побудови системи контролінгу централізованого типу**

Джерело: розроблено автором на основі [5]



**Рис. 6. Схема побудови системи контролінгу децентралізованого типу**

Джерело: розроблено автором на основі [10, с. 14]



**Рис. 7. Класифікація систем контролінгу на промислових підприємствах**

Джерело: побудовано автором

наділений великими повноваженнями, але відповідальності за ефективність бізнесу не несе, а на кожному десятому підприємстві – скарбника, який бере на себе тільки частину функцій контролінгу, пов'язаних із грошовими коштами, і у разі виявлення критичних відхилень інформує керівництво. Тільки на шести підприємств зі ста призначені контролери, які відіграють лише роль статистів (збирають інформацію), тому що не мають повноважень, щоб упроваджувати нові системи управління, ініціювати зміни на підприємстві, а на чотирьох підприємствах зі ста є повноцінна служба контролінгу [11, с. 68].

**Висновки.** У теорії та на практиці є безліч підходів до побудови системи контролінгу на промислових підприємствах. Їх узагальнення дало змогу запропонувати класифікаційні ознаки для класифікації систем контролінгу, а саме механізм реалізації завдань системи контролінгу, механізм підпорядкованості, організаційна структура та спосіб функціонування. Підприємству необхідно обирати такі варіанти побудови системи контролінгу, які будуть адекватно вписуватися в його організаційну структуру, забезпечувати ефективність системи контролінгу, мінімізувати можливі конфлікти та зведуть до мінімуму аргументи проти впровадження концепції контролінгу.

### Список використаних джерел:

1. Медведєв А. Служба контролінга на підприємстві. Управление компанией. 2012. № 4. URL: <https://www.intalev.ua/library/articles/article.php?ID=24558> (дата звернення: 10.12.2018).
2. Бутко М.П. Організація системи контролінгу на підприємствах України. Науковий вісник Херсонського державного університету. 2014. Випуск 6. Частина 2. С. 116–118. URL: [http://www.ej.kherson.ua/journal/economic\\_06/95.pdf](http://www.ej.kherson.ua/journal/economic_06/95.pdf) (дата звернення: 10.12.2018).
3. Мамий Е.А., Байбуртян М.А. Операционные модели построения системы корпоративного финансового контроллинга на предприятии. Финансовый менеджмент. 2014. № 10. С. 31–35. URL: <https://cyberleninka.ru/article/v/operatsionnye-modeli-postroeniya-sistemy-korporativnogo-finansovogo-kontrollinga-na-predpriyatii> (дата звернення: 10.12.2018).
4. Боровкова В.А., Бойкова Ю.М. Некоторые аспекты повышения эффективности системы контроллинга на торговых предприятиях. Проблемы современной экономики. 2009. № 1. URL: <http://www.m-economy.ru/art.php?nArtId=2410> (дата звернення: 20.12.2018).
5. Новосёлова К. Создание эффективной системы контроллинга в компании. URL: [http://www.up-pro.ru/library/management\\_accounting/controlling/sozdanie-kontrollinga.html](http://www.up-pro.ru/library/management_accounting/controlling/sozdanie-kontrollinga.html) (дата звернення: 11.12.2018).
6. Брітченко І.Г., Князевич А.О. Контролінг: навч. посібник. Рівне: Волинські обереги, 2015. 280 с.
7. Давидович І.Є. Контролінг: навч. посібник. Київ: Центр учбової літератури, 2008. 552 с.
8. Гетьман О.О., Шаповал В.М. Економіка підприємства: навч. посібник. Київ: Центр учбової літератури, 2010. 488 с.
9. Чувашлова М.В., Круглова І.С. Современное значение службы контроллинга для управления промышленными предприятиями. Вестник Университета. 2012. № 9. С. 140–147.
10. Смирнов С.А. Контролінг: учеб.-практ. пособие. Москва: МЭСИ, 2002. 198 с.
11. Циганова О.С. Сучасні підходи до побудови системи контролінгу на промислових підприємствах. Фінансово-економічне та обліково-аналітичне забезпечення підприємницької діяльності: збірник тез доповідей учасників Міжнар. наук.-практ. конф. (Черкаси, 19-20 квітня 2017 р.). Черкаси: Східноєвропейський університет економіки і менеджменту, 2017. С. 68–70.