

## МЕХАНІЗМ ВПРОВАДЖЕННЯ КОНТРОЛІНГУ В СИСТЕМУ АДМІНІСТРАТИВНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ

### MECHANISM OF IMPLEMENTATION OF CONTROL IN SYSTEM OF ADMINISTRATIVE MANAGEMENT

У статті розглянуто сформовані ринкові умови господарювання, що створюють підстави для використання новітніх підходів й методів при підготовці і реалізації управлінських рішень в адміністративному менеджменті. Формування у компанії результативної системи управління пов'язано з системою контролінгу, що має враховувати тенденції розвитку ринкового середовища. Система контролінгу в адміністративному менеджменті забезпечує ціліс не уявлення про діяльність підприємств та організацій як у минулому, теперішньому та дозволяє сформуванню уявлення про майбутнє, а також системний підхід відносно вирішення й виявлення проблем, які постають перед компанією. Формуючи певні рамки діяльності всіх підрозділів та служб компанії задля досягнення стратегічних й оперативних цілей, контролінг підіймає адміністративне управління компанії на якісно новий рівень. Визначено, контролінг як концепцію ефективного адміністративного управління, котра вчасно забезпечує організацію потрібною інформацією щодо внутрішнього та зовнішнього середовища, здійснює функцію контролю, що охоплює всі сторони функціонування організації, а також виступає механізмом, що представляє собою синтез елементів обліку, аналізування, контролю й планування, що забезпечує створення рекомендацій задля прийняття управлінських рішень й досягнення поставлених цілей компанії. Досить важливим в сучасних економічних умовах виступає можливість швидкої адаптації компанії до змін. Це, в свою чергу, спричиняє необхідність впровадження системи контролінгу в адміністративному менеджменті.

**Ключові слова:** адміністративний менеджмент, організація адміністративного процесу, система адміністративного менеджменту, управління та адміністрування, контролінг.

The article considers the market conditions of business, which create grounds for using the newest approaches and methods in preparation and realization of managerial decisions in administrative management. In the conditions of scientific and technical progress, tough competition and instability of the environment, enterprises become more and more complex systems. Therefore, their management needs increasing attention, that is, the application of adequate management methods, which will be in accordance with the improved and more complex operating conditions of the enterprises and will help to ensure their profitable activity. The formation of an effective management system in the company is connected with the system of control, which should take into account trends of market environment development. The system of controlling in administrative management provides an integral view of the activity of enterprises and organizations as in the past, present and allows to form an idea about the future, as well as a systematic approach to the solution and identification of problems faced by the company. Forming a certain framework of the activities of all divisions and services of the Company in order to achieve strategic and operational goals, the controlling takes the administrative management of the Company to a qualitatively new level. Introduction of controlling as a functionally separate direction of business entity work at the enterprise is the main direction for optimal realization of the enterprise's production capacities, provision of growing profitable activity and stable functioning. It is defined, the controlling as the concept of effective administrative management, which provides timely organization of the necessary information concerning internal and external environment, carries out the controlling function, which covers all aspects of the organization's functioning, and also acts as a mechanism, which represents synthesis of elements of accounting, analysis, control and planning, that ensures creation of recommendations for making managerial decisions and achievement of the company's goals. The possibility of rapid adaptation of the company to changes is quite important in the current economic conditions. This, in turn, causes the necessity of introducing a system of controlling in administrative management.

**Key words:** administrative management, organization of administrative process, system of administrative management, management and administration, controlling.

УДК 65.012.01

DOI: <https://doi.org/10.32843/infrastruct67-15>

**Тєшева Л.В.**

д.е.н., доцент,  
доцент закладу вищої освіти  
кафедри економіки та менеджменту  
Харківський національний університет  
імені В.Н. Каразіна

**Tiesheva Larysa**

V. N. Karazin Kharkiv National University

**Постановка проблеми.** Функціонування та якісний розвиток підприємств потребує удосконалення системи їх управління, адже критерії ефективності функціонування підприємств на першому плані. На фоні змін умов діяльності підприємств відбулося підвищення вимог до систем управління, відбулося посилення в необхідності інноваційних процесів та звичайно прибутковості діяльності суб'єктів господарювання.

В умовах науково-технічного прогресу, жорсткої конкурентної боротьби та нестабільності зовнішнього середовища, підприємства стають все більш складними системами. Тому управління ними потребує все більшої уваги, тобто

застосування адекватних методів управління, що будуть у відповідності з удосконаленими та більш складними умовами функціонування підприємств та будуть допомагати у забезпеченні їх прибуткової діяльності.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Вагомий внесок щодо розвитку теорії та практики впровадження контролінгу зробили наступні науковці: І. Ансофф, Ю. Вебер, А. Дайле, Р. Манн, М. Постер, К. Серфлінг, Х. Фольмут, У. Шеффер. Серед українських науковців: В. Анташов, І. Балабанов, О. Благодатний, М. Білуха, Р. Бруханський, О. Градов, Г. Губерна, Н. Гладких, В. Івашкевич, А. Криклій, Ю. Лисенко, Ю. Макогон,

О. Максименко, С. Петренко, Л. Попова, Г. Семенов, В. Сопко, Л. Сухарева, О. Терещенко, Г. Уварова.

**Постановка завдання.** Метою дослідження є аналіз теоретичних положень щодо формування системи контролінгу та її впровадження в управлінський процес на засадах адміністративного менеджменту.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Як показує досвід безлічі зарубіжних підприємств, що запровадження на підприємстві контролінгу як функціонально відокремленого напрямку роботи суб'єкта господарювання, є основним напрямом щодо оптимальної реалізації виробничих можливостей підприємства, забезпечення зростаючої прибуткової діяльності та стабільного функціонування.

Відсутність достатніх знань на вмінь щодо впровадження контролінгу на підприємстві є головною перешкодою у застосуванні його як інформаційно-консультативної системи на підприємстві. Тому першочергово потрібно прийняти рішення про впровадження контролінгу, а потреба виникає при таких умовах [3]:

- небезпека зменшення ефективної діяльності суб'єкта господарювання, зниження головних показників що характеризують його діяльність;
- невідповідність управління при його реалізації між різними підрозділами структури;
- незадовільний рівень планування, калькулювання, контролювання та аналізування;
- підприємство не відповідає умовам зовнішнього середовища.

Визначившись з необхідністю впровадження системи контролінгу на підприємстві, можемо визначити етапи реалізації впровадження. Це можна здійснити за допомогою п'яти послідовних етапів [1]:

1. Визначення щодо необхідності впровадження системи контролінгу суб'єкта господарювання.
2. Обрання та призначення людей котрі будуть здійснювати основні процеси.
3. Визначення з методами контролінгу.
4. Пристосування умов контролінгу до особливостей діяльності суб'єкта господарювання.
5. Підсилення контролінгу на підприємстві та розповсюдження системи контролінгу у діяльності підприємства, набрання оберту.

Що стосується методів контролінгу, то їх введення в функціонування підприємства, має бути поступовим, щоб зміни уже існуючої системи управління були незначними і з часом збільшувалися, для того щоб це не вплинуло негативно на діяльність і функціонування підприємства в цілому. Хоча існує думка щодо інтенсивного введення системи контролінгу у систему управління суб'єкта господарювання. Та все ж саме поступове, гарно сплановане впровадження системи

контролінгу є найбільш прийнятним та доцільним для подальшої діяльності та розквіту підприємств.

Вибір та призначення виконавців є одним з головних етапів організації контролінгу, так як його завдання є достатньо складними. При призначенні виконавця потрібно визначитися з його основними обов'язками: забезпечення інформацією, формування та розвивання системи планування, формування загальних стратегічних і стратегічних планів, перевіряння їх, розроблення методик планування, процеси регулювання, координація діяльності для забезпечення функціонування, зіставлення отриманих планових та фактичних показників щодо об'єктів контролінгу, виявлення причин розходження показників, та обґрунтування перед керівництвом, формування звітів, оцінювання та проведення консультацій.

Задля формування контролінгу на підприємстві необхідно залучити всі підрозділи та служби підприємства. У зв'язку з цим розроблюються поточні та стратегічні завдання суб'єктів господарювання відносно його та їх окремих структур. Відносно системи контролінгу розробляється аналітичний та регулятивний блоки, формуються обов'язки та права окремих спеціалістів служби контролю. Необхідно здійснити розробку потоків комунікацій, задля забезпечення своєчасності надання інформації щодо результатів функціонування підприємства. Також повинна бути сформована методика аналізування діяльності, нормативні значення за кожним показником здійснення аналізу.

Встановлення термінів здійснення аналізування діяльності та термінів надання відповідної інформації є також необхідною умовою впровадження системи контролінгу, як і обов'язковість надання інформації всім ланкам управління відносно виявлених недоліків щодо діяльності суб'єкта господарювання.

Служба контролінгу має тісно взаємодіяти з системою бухгалтерського обліку та звітності, на основі вдосконалення механізмів збирання, оброблення та надання інформації, через те що забезпечує такі результати як:

- реагування відносно слабких сигналів та індикаторів попередження змін внутрішнього та зовнішнього середовища суб'єкта господарювання;
- оперативне втручання в загрозові діяльності процеси;
- виявлення, послаблення та ліквідація впливу несприятливих тенденцій.

Створення служби контролінгу суб'єкта господарювання передбачає створення відділу котрий повинен відповідати вимогам та завданням для досягнення результатів. На рис. 1 представлено завдання відділу служби контролінгу.

Щодо чіткого визначення термінів, то цей етап можемо охарактеризувати к етап адаптації

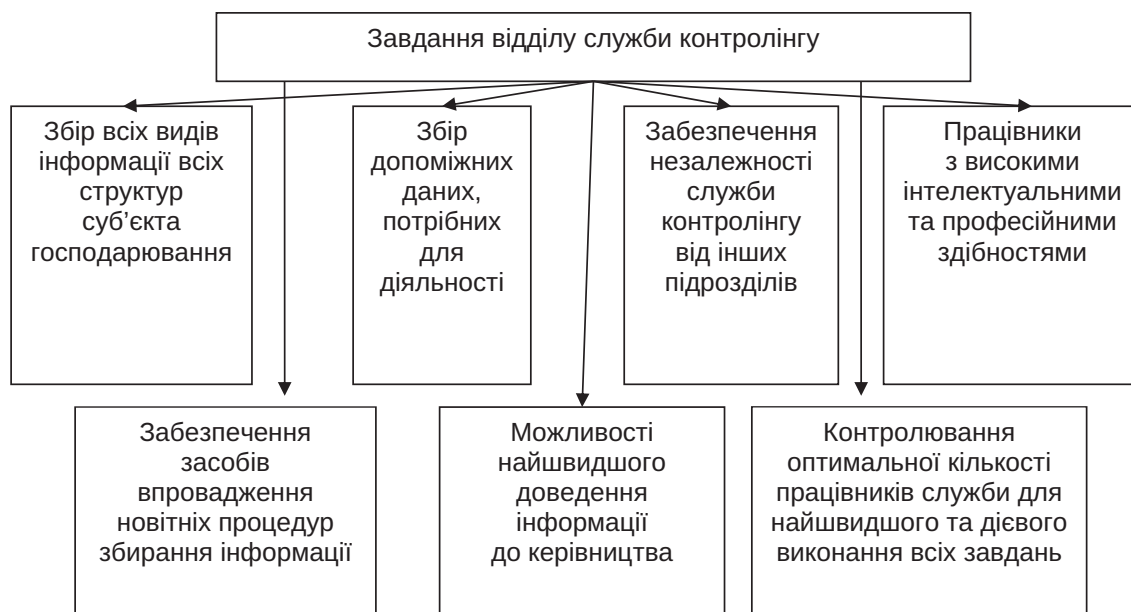


Рис. 1. Завдання відділу служби контролінгу підприємства

Джерело: складено на основі [1; 2]

діяльності підприємства до сформованої служби контролінгу. Адже, кожна структура, відділ чи підрозділ має певний термін пристосування, який супроводжується налагодженням зв'язків, розвитком інформаційного співробітництва, детальний розподіл функцій. Даний процес може продовжуватися від 2–3 років до 5 років.

При впровадженні у діяльність системи контролінгу необхідно враховувати наступні труднощі:

- відхилення ідеї впровадження контролінгу через незмінність теоретичної та практичної основи, що має здійснюватися попередньо;
- нездатність виявлення попередньо джерел та сил опору;
- неспроможність усунення першопричин опору;
- структурні зміни відбуваються невчасно;
- не врахування задач поставлених керівництвом (саботування);
- некомпетентні робітники;
- завантаженість поточними завданнями.

Формування сприятливих умов для впровадження контролінгу на підприємстві здійснюється завдяки поступовому його впровадженню у діяльність, щоб не викликати конкурентних емоцій з боку інших підрозділів. У зв'язку з цим на контролерів покладено задачу доведення необхідності впровадження та цінність даного підрозділу.

**Висновки з проведеного дослідження.** Визначено та описано основні завдання відділу служби контролінгу компанії при впровадженні засад адміністративного менеджменту. Позитивним моментом у поетапному впровадженні контролінгу на підприємстві є незначні

фінансові витрати на першочергове її утримання а також надання необхідної інформації іншим службам доведуть переваги при її формуванні, що в майбутньому оправдає підвищення витрат на діяльність служби контролінгу. Охарактеризовано етапи впровадження контролінгу у систему управління суб'єктом господарювання та визначено вплив економічних, технологічних, організаційних та соціальних факторів при створенні управлінської системи для підприємства чи організації.

Контролінг сприяє підвищенню якості управління та орієнтування саме на перспективний розвиток підприємства, основною метою, якого виступає орієнтація управлінського процесу саме на максимізацію прибутку при мінімізації ризику та збереженні ліквідності діяльності підприємства. Впровадження стратегічного управління та контролінг у систему внутрішнього економічного механізму, саме як основної його підсистеми, необхідно здійснювати на усіх етапах організації та функціонування підприємства.

## БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:

1. Брехун Н. С. Що таке контролінг? *Вісник Житомирського державного технологічного університету*. 2007. № 4(42). С. 32–47.
2. Затовська, О. О. Поняття, сутність контролінгу й проблеми його запровадження відносно вітчизняних суб'єктів господарювання. *Наукові праці Кіровоградського національного технічного університету*. 2005. Вип. 8. С. 282–288.
3. Шило В. П. Роль контролінгу у системі управління суб'єктом господарювання. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2011. № 1. С. 45–50.

**REFERENCES:**

1. Brokhun N. S. (2007) Shcho take kontrolinh? [What is controlling]. *Visnyk Zhytomyrskoho derzhavnoho tekhnolohichnoho universytetu*, no. 4(42), pp. 32–47.

2. Zatovska, O. O. (2005) Poniattia, sutnist kontrolinhu y problemy yoho zaprovadzhennia vidnosno vitchyznianykh subiektiv hospodariuvannia [Concept, essence of controlling and problems of its implementa-

tion in relation to domestic economic entities]. *Naukovi pratsi Kirovohradskoho natsionalnoho tekhnichnoho universytetu*, vol. 8, pp. 282–288.

3. Shylo V. P. (2011) Rol kontrolinhu u systemi upravlinnia subiekтом hospodariuvannia [The role of controlling in the management system of the business entity]. *Visnyk Khmelnytskoho natsionalnoho universytetu*, no. 1, pp. 45–50.