

Електронний журнал «Ефективна економіка» включено до переліку наукових фахових видань України з питань економіки (Категорія «Б», Наказ Міністерства освіти і науки України № 975 від 11.07.2019). Спеціальності – 051, 071, 072, 073, 075, 076, 292. Ефективна економіка. 2023. № 8.

DOI: <http://doi.org/10.32702/2307-2105.2023.8.17>

УДК 304:331.1:658:005.5

Т. П. Басюк,

к. е. н., доцент, доцент кафедри економіки і права,

Національний університет харчових технологій

ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-9333-6886>

ТЕНДЕНЦІЇ В РОЗВИТКУ СИСТЕМИ КОНТРОЛІНГУ: ДІДЖИТАЛІЗАЦІЯ І СОЦІАЛІЗАЦІЯ

T. Basiuk,

PhD in Economics, Associate Professor,

Associate Professor of the Department of Economics and Law,

National University of Food Technologies

TRENDS IN THE DEVELOPMENT OF THE CONTROLLING SYSTEM: DIGITIZATION AND SOCIALIZATION

У статті представлено результати дослідження тенденцій розвитку контролінгу як економіко-аналітичної, координуючої, управлінської інформаційної системи. В якості сучасного тренду виділено діджиталізацію у процесах прогнозування, планування і бюджетування. Доцільність використання сучасних інформаційних технологій в цих процесах обґрунтовується економією витрат ресурсів і зменшенням відхилень. Також розглядається можливість застосування в процесі прогнозування штучного інтелекту в доповнення до людського, що також підвищить точність та якість результатів і скоротить час на процес.

Описано сучасний погляд теоретиків і практиків на цілісну модель контролінгу, яка поступово набирає нових обрисів: поєднання планування, бюджетування та прогнозування; розділення проектного контролінгу та інвестиційного контролінгу; виділення нового підпроцесу - управління даними; постановка контролюючої функції як другого виміру всіх сформованих підпроцесів.

Наочно представлену модель контролінгу доповнено додатковим підпроцесом - соціальний контролінг. Необхідність цього пов'язується із розвитком і розповсюдженням у суспільстві і бізнесі соціальної відповідальності. Сучасним практичним проявом впровадження соціального контролінгу в діяльність підприємств є комплаєнс. Вони практично ідентифікуються за змістом і процесами.

The article presents the results of research into the trends in the development of controlling as an economic-analytical, coordinating, management information system. Digitization in forecasting, planning and budgeting processes is highlighted as a modern trend. The specified processes in the controlling system at the enterprise require the most information, time and labor. The expediency of using modern information technologies in these processes is justified by saving resources and reducing deviations. The possibility of using artificial intelligence in the forecasting process in addition to human intelligence is also being considered, which will also increase the accuracy and quality of the results and reduce the time for the process.

The modern view of theorists and practitioners on a holistic model of controlling, which gradually acquires new contours: the combination of planning, budgeting and forecasting is described; Department of Project Controlling and Investment Controlling; selection of a new sub-process - data management; establishing the controlling function as the second dimension of all formed sub-processes.

The presented model of controlling is supplemented by an additional sub-process - social controlling. The need for this is connected with the development and spread of social responsibility in society and business. The formation of the enterprise's corporate social responsibility should contribute to the achievement of its strategic goals and ensure its sustainable development with a clear understanding and achievement of the desired position in a unified social

environment. Compliance is a modern practical manifestation of the implementation of social controlling in the activities of enterprises. They are practically identified by content and processes. Social controlling is proposed to include: personnel controlling; control of social work with the territory of presence; environmental control; control of interaction with partners, state authorities, local governments, public organizations; quality control of products, works, services; tax controlling. Each of the specified vectors provides for the positioning of the enterprise as a single socio-economic system in internal and external relations with society. These relationships are spelled out in the concepts and programs of the co-compliance system, according to which staff training, internal control and auditing are carried out.

Ключові слова: *контролінг, бюджетування, планування, прогнозування, діджиталізація, соціальний контролінг, комплаєнс.*

Keywords: *controlling, budgeting, planning, forecasting, digitalization, social controlling, compliance.*

Постановка проблеми у загальному вигляді та її зв'язок із важливими науковими чи практичними завданнями. Система контролінгу виникла в наслідок багаторічної еволюції процесу управління як доктрина, що необхідна для підвищення його ефективності. Головною передумовою її створення та швидкого поширення була необхідність системного управління підприємством, тобто управління з інтеграцією усіх структурних елементів в процес досягнення єдиної загальної мети. В якості причин виникнення контролінгу можна виділити:

- постійна мінливість умов і характеристик зовнішнього середовища, що вимагає постійного відстеження змін і швидкої реакції на них;
- неконтрольоване зростання інформаційного потоку та підвищення значущості інформаційного забезпечення управлінських рішень;

- розширення і ускладнення управлінського процесу на підприємстві, в парадигмі розгляду його як соціально-економічної системи, і це вимагає механізму координації внутрішньої управління;
- виникнення нагальної потреби у практичному комплексному методичному інструментарії для підтримки основних функцій управління підприємством.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Незважаючи на досить тривалий період формування поняття контролінгу не набуло єдиного спільного визначення на момент проведення дослідження. Залежно від історії формування, територіальних особливостей формування економічних відносин, традицій розвитку теоретичних підходів до управлінської системи на підприємствах, можна виокремити дві основні контролінгові школи: англо-американську, яку представляють Р. Каплан, Р. Хілтон, Д. Янг та ін., і німецьку, фундаторами якої є Д. Хан, Х. Хунгенберг, Р. Манн, Е. Майер, Х. Вассерман та ін. Англومовні науковці у XX ст. ототожнювали і спрощували контролінг до управлінського обліку, а у кінці XX ст. і на початку XXI ст. до системи контролінгу активно почали включати фінансовий контролінг і пов'язувати ефективність діяльності підприємства із котируванням його цінних паперів на фондовому ринку, і, тим самим, орієнтуючись на зовнішнє середовище. Представники німецької школи завжди віддавали перевагу управлінню витратами як передумові забезпечення зростання прибутку і, на сучасному етапі, цінності бізнесу в умовах конкурентного середовища.

Вивчаючи теорію і практику контролінгу українські науковці (Ю. Братішко, В. Герасименко, О. Зоріна, І. Капліна, В. Корнєєва, Л. Костирко, О. Мендрула, О. Посилкіна, С. Науменкова, О. Терещенко, М. Чумаченко) і представники бізнес-спільноти намагаються використовувати і адаптовувати найкращі елементи обох концепцій. З огляду на це в провідних вузах України вивчають контролінг за програмами, які передбачають розгляд і порівняння обох підходів, а також дослідження можливостей і особливостей впровадження системи контролінгу на вітчизняних підприємствах.

Формулювання цілей статті (постановка завдання). Відносно тривала історія розвитку контролінгу як системи, що слугує базисом для прийняття управлінських рішень на підприємстві, не призвела до остаточного формування її теоретичних засад. Поясненням слугує необхідність внесення постійних корегувань і доповнень у відповідності до змін зовнішнього середовища. З огляду на це метою дослідження є виділення основних тенденцій у розвитку системи контролінгу з огляду на існуючу теорію і практику, надання характеристики впливу розвитку цифрових технологій і корпоративної соціальної відповідальності на систему контролінгу підприємства.

Виклад основного матеріалу дослідження. Попри англomовне походження терміну «контролінг», він набув поширення переважно в європейських країнах, а фундаментальна теоретична концепція контролінгу сформована саме в німецькій школі. І відповідно до нового видання Д. Хана, Х. Хунгенберг «ПіК. Вартісно-орієнтовані концепції контролінгу» концепція контролінгу розглядається як інструмент стратегічного і оперативного планування для реалізації росту вартості підприємства. Таким чином, було змінено цільовий орієнтир діяльності підприємства і всіх його систем із зростання прибутку на зростання цінності бізнесу. Подальший розвиток концепції контролінгу був пов'язаний із внутрішнім вдосконаленням самої системи: функцій, методичного інструментарію, підсистемного складу, функціональних обов'язків контролерів на підприємстві тощо.

Створюючи теоретичне підґрунтя і вивчаючи можливості, проблеми і переваги впровадження процесу контролінгу на підприємствах Міжнародною групою контролінгу (IGC) у 2017 році було сформовано загальне бачення моделі цього процесу. [10, с.8] Модель процесу контролінгу 2.0 є генезисом попередньої роботи теоретиків і практиків стосовно вдосконалення процесу управління підприємством. Вона побудована на основі базових стандартів, розроблених Міжнародною групою контролінгу з долученням в певних аспектах Міжнародного об'єднання контролерів (ICV):

- 1) Сутність контролінгу (IGC & ICV. The Essence of Controlling)
- 2) Дефініції контролінгу (IGC. Controlling Definition)
- 3) Місія контролера (IGC. Controller Mission Statement)
- 4) Стандарти якості для контролінгу (IGC & ICV. SPEC 1086 Quality standards for controlling)
- 5) Модель процесу управління 1.0 (2011р.).

У версії Моделі 2.0 в порівнянні з попереднім варіантом були внесені такі зміни: поєднання планування, бюджетування та прогнозування; розділення проектного контролінгу та інвестиційного контролінгу; новий підпроцес - управління даними; постановка контролюючої функції як другого виміру всіх сформованих підпроцесів.

З огляду на фундаментальні зміни особливої уваги і дослідження потребує підпроцес «Планування, бюджетування та прогнозування», який включає поточне планування, контроль, координацію, прогнозування та виявлення функцій. Планування та бюджетування повинні сприяти систематичному обговоренню цілей, заходів та бюджетів всередині підприємства, що підтримує керівництво в досягненні коротко- та середньострокових цілей, стратегічних цілей. Цей підпроцес також включає управління, орієнтоване на прибуток і ліквідність бізнес-одиниці. Прогнозування призначене надати ранню інформацію про відхилення від планів, щоб можна було вжити заходів. Отримана фінансова і нефінансова інформація активно використовується для здійснення моделювання та розробки сценаріїв міркувань під час прийняття управлінських рішень.

Підпроцес «Планування, бюджетування та прогнозування» проходить в декілька етапів:

- 1) налагодження процесу із створенням і затвердженням регламентів;
- 2) розробка поточних планів і передача інформації щодо визначених деталізованих цілей зверху вниз;
- 3) створення, узагальнення і закріплення індивідуальних планів та кошторисів;

- 4) перегляд результатів планування, коригування планів за потреби та затвердження планів;
- 5) створення/оновлення прогнозу, порівняння з останнім варіантом прогноз/план/бюджет і аналіз дисперсії;
- 6) розробка контрзаходів.

На сьогодні систему контролінгу підприємств адаптують до диджиталізації зовнішнього простору і намагаються максимально ефективно використати можливості цього процесу. Застосування цифрових технологій і цифрових інструментів є доцільним в процесах прогнозування, планування і бюджетування. Саме ці процеси в системі контролінгу передбачають обробку великих масивів інформації і споживають багато ресурсів підприємства. Цифрові інструменти, які охоплюють статистичні методи, бізнес-аналітику тощо, дають можливість поряд із оцифруванням процесів або повністю автоматизувати та запрограмувати розробку оперативних планів, бюджетів і прогнозів, або дозволити ботам виконувати попередньо ручні завдання за допомогою роботизованої автоматизації.

У літературних джерелах досить активно пропонується використовувати сфері оперативного планування та бюджетування такі технології оцифрування як Big Data, Predictive Analytics, Business Analytics. Щодо процесу прогнозування, то обговорюється можливість використання штучного інтелекту (скорочено ШІ). Варіанти використання на практиці варіюються від впровадження спеціальних інструментів для оцифрування до впровадження загально фірмового інтегрованого рішення для планування, бюджетування та прогнозування з ШІ і компонентів аналітики, які можна використовувати, наприклад, для цілей моделювання. При цьому підприємства можуть переслідувати різноманітні цілі з впровадженням цифрових технологій у планування, бюджетування та прогнозування. Окрім зменшення відхилень і покращення якості планування та прогнозування, є також прагнення до зростання рівня автоматизації праці та пов'язаного з цим зниження витрат.

Згідно з результатами дослідження, яке провели Члени Міжнародної групи контролінгу, очевидним стало те, що поточний стан оцифрування процесів планування, бюджетування та прогнозування на підприємствах Європи є низьким і впровадження технологій все ще обмежене. Лише невелика частина опитаних компаній повідомила, що вони вже мали досвід роботи зі згаданими вище технологіями. Винятком стали факторне моделювання і планування методом сценаріїв, використання яких є більш поширеним.[10, с.26]

Також було виявлено необхідність розглядати окремо процеси планування і бюджетування від процесу прогнозування. Таке розмежування пояснюється кардинально відмінними результатами дослідження, а саме: виявлено більш високий рівень автоматизації у плануванні і бюджетуванні, на відміну від прогнозування. Представники бізнесу визнали, що роботизація може допомогти автоматизувати керування процесами, що повторюються, збільшити об'єми накопичуваних даних і тим самим якісніше підтримувати процес планування та бюджетування. Респонденти одного з досліджень виокремили в якості переваги цифрових технологій - швидкість обробки інформації. Це сприятиме підвищенню гнучкості і швидкості реакції на зміни навколишнього середовища. В іншому дослідженні було встановлено, що лише 32% оцінюють власний ступінь автоматизації процесу їх планування та бюджетування між 50 - 100%; 42% респондентів навіть оцінили його в 25% і менше. Цей результат підтверджується іншим дослідженням, де 41% респондентів відповіли, що їх компанія ще не докладала жодних зусиль для інвестування в сучасні інструменти, хоча вони усвідомлюють можливі переваги.

Хоча підвищення ступеню автоматизації в процесі прогнозування покращить точність прогнозу за рахунок залучення більшого масиву даних, багато компаній все ще будують свої прогнози звичайними методами. Також підвищує ступінь точності прогнозів і покращує їхню якість використання систем, що підтримують ІІІ, а не лише людський потенціал. Але найкращого

результату в процесі прогнозування можна досягти, коли ШІ і людський інтелект працюють разом. ШІ ефективніше працює з великими масивами даних, але людина може включити додаткові змінні в рівняння, щодо яких немає вхідної інформації. Іншими позитивними ефектами від наявності прогнозу, створеного штучним інтелектом є об'єктивність, швидкість розрахунку прогнозних показників та можливість в реальному часі їх змінювати через коригування вхідних даних.

На рисунку 1 зображено переосмислений варіант описаної вище моделі контролінгу, яка включає актуальний на сучасному етапі розвитку підпроцес – соціальний контролінг.



Рис.1. Модель процесу контролінгу.

Обґрунтування доцільності виділення соціального контролінгу, як самостійного підпроцесу у складі загальної системи контролінгу, базується на активному розвитку соціальної відповідальності як в суспільстві так і

бізнесі. Запит суспільства до актуалізації вирішення різноманітних суспільних завдань породив необхідність залучення бізнесу в цей процес як джерела ресурсів.

На сьогодні корпоративна соціальна відповідальність є складовою бізнесу незалежно від його регіоналізації, сфери діяльності, розміру тощо. Міжнародний стандарт ISO 26000:2010 «Настанова по соціальній відповідальності» допомагає підприємствам упорядкувати свою діяльність в галузі соціальної відповідальності.

Згідно цього стандарту існують два аспекти визнання підприємством своєї соціальної відповідальності. Перший аспект полягає в тому, що підприємство розуміє як його діяльність впливає на інших і на довкілля. Другий аспект полягає в тому, що підприємство усвідомлює суспільні очікування своєї соціально відповідальної поведінки. Соціальна відповідальність підприємства розглядається по таких основних аспектах: організаційне управління; права людини; трудові відносини; довкілля; добросовісні ділові практики; проблеми, пов'язані зі споживачами; соціально-економічний розвиток суспільства.

В контексті змісту Міжнародного стандарту соціальний контролінг на підприємстві можна розглядати як організацію і управління комплексом соціально відповідальних заходів, що сприяють досягненню стратегічних цілей підприємства разом із збільшенням масштабів його соціально відповідальної поведінки. Питання, що становлять сутність соціальної відповідальності, відображають очікування суспільства в конкретний момент часу і, отже, постійно змінюються разом із проблемами суспільства і його очікуваннями. Соціальна відповідальність базується на повазі правових норм і виконанні юридично обумовлених обов'язків. Однак усвідомлення соціальної відповідальності вимагає також визнання обов'язків по відношенню до інших зацікавлених сторін, причому ці обов'язки не є юридично визначеними. Ці обов'язки можуть витікати із загальних цінностей, переконань та етики. Незважаючи на те, що очікування

відповідальної поведінки і розрізняються між країнами і культурами, бізнесу загалом і підприємствам зокрема варто визнавати і застосовувати універсальні цінності. Такі цінності відображені в міжнародних конвенціях і нормах поведінки, установлених в міжурядових інструментах, таких як Загальна декларація прав людини.

По суті соціальний контролінг включає в себе: кадровий контролінг; контролінг соціальної роботи з територією присутності; екологічний контролінг; контролінг взаємодії з партнерами, органами державної влади, органами місцевого самоврядування, громадськими організаціями; контролінг якості продукції, робіт, послуг; податковий контролінг.

Зазначені соціальні відносини враховуються під час запровадження в практику підприємств сучасної системи управління відповідністю - комплаєнсу, цілями якої згідно із Міжнародним стандартом ISO 37301 «Системи менеджменту відповідності. Вимоги та посібник із застосування» є доброчесність, культура, відповідність нормам, репутація, цінності та ділова етика, принципами – сумлінне управління, розумність, прозорість, відповідальність за результат, сталість, а головними елементами - регламентуючі документи (кодекси поведінки, політики, процедури тощо); тренінгова та комунікаційна робота; контроль та аудит. З огляду на зазначене виникає переконання, що система комплаєнсу є осучасненим форматом соціального контролінгу. Схожість полягає в також в процесах і процедурах: від розробки регламентуючих документів, як поточних планів і бюджетів, до контролю їх дотримання і виконання і визначення способів подолання виявлених критичних негативних відхилень.

Висновки та перспективи подальших розвідок у даному напрямі.

Підводячи підсумки варто зазначити, що система контролінгу підприємства є динамічною і адаптивною до змін, які відбуваються у його зовнішньому і внутрішньому середовищі. В-першу чергу контролінг повинен відбивати сприйняття підприємства як цілісної соціально-економічної системи. По-друге - діючий контролінговий механізм на підприємстві має бути

ефективним за рахунок використання сучасних цифрових технологій. Потрете – створення системи контролінгу у складі всіх елементів на підприємстві відбувається за наявності необхідних ресурсів.

Література

1. Братішко Ю., Посилкіна О. Теоретико-методологічні засади впровадження соціального контролінгу на фармацевтичних підприємствах. Управління, економіка та забезпечення якості в фармації. 2015. №6(44). URL: <https://dspace.nuph.edu.ua/bitstream/123456789/8777/1/76-84.pdf>
2. Добровольська О.В. Контролінг як засіб створення довгострокових конкурентних переваг на підприємстві. Проблеми системного підходу в економіці. 2019. № 2. С. 41-47
3. Зоріна О.А. Місце контролінгу в системі управління підприємством. Науковий вісник Національного університету ДПС України (економіка, право). 2010. № 2(49). С. 59–66.
4. Капліна А. І. Контролінг у системі ефективного управління підприємством. Ефективна економіка. 2021. №2. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=8630>
5. Манн Р. Контроллинг для начинающих. Система управления прибылью. Пер. с нем. Ю.Г. Жукова. Москва. Финансы и статистика. 2004.
6. Mayer E. Controlling-Konzepte. Führung — Strategisches und Operatives Controlling — Franchising — Internationales Controlling. Verlag: Gabler. 1993.
7. Hahn D. und Hungenberg H. PuK - Wertorientierte Controllingkonzepte Planung und Kontrolle - Planungs- und Kontrollsysteme - Planungs- und Kontrollrechnung. Verlag: Gabler. 2001.
8. Пальцун І.М. Compliance-політика як складова корпоративної культури підприємства. Торгівля і ринок України. 2013. Вип. 35. С. 134–141.
9. Прокопенко О.В., Криворучко Л.Б. Контролінг у системі управління підприємством і прийнятті управлінських рішень. Вісник СумДУ.

Серія «Економіка». 2011. №4. URL:
http://nbuv.gov.ua/portal/Soc_Gum/Dtr_ep/2009_7/files/EC709_26.pdf

10. Ulrich P., Rieg R. Digitization in planning, budgeting and forecasting. Edition: Akademia Controllingu Sp. zo.o. URL:
https://www.igccontrolling.org/fileadmin/pdf/Study_Report_Digitization_in_Planning_Budgeting_and_Forecasting.pdf

11. Wassermann H. Kapitalmarktorientierung in Accounting und Controlling. Verlag: Gabler. 2011.

References

1. Bratishko, Yu. and Posylkina, O. (2015), “Theoretical and methodological foundations of the implementation of social controlling at pharmaceutical enterprises”, *Upravlinnya, ekonomika ta zabezpechennya yakosti v farmaciyi*, vol. 6(44), available at:
<https://dspace.nuph.edu.ua/bitstream/123456789/8777/1/76-84.pdf> (Accessed 25 July 2023).

2. Dobrovolska, O.V. (2019), “Controlling as a means of creating long-term competitive advantages in the enterprise”, *Problemy systemnogo pidxodu v ekonomici*, vol. 2. pp. 41-47.

3. Zorina, O.A. (2010), “The place of controlling in the enterprise management system”, *Naukovyj visnyk Nacionalnogo universytetu DPS Ukrayiny (ekonomika, pravo)*, vol. 2(49), pp. 59–66.

4. Kaplina, A. I. (2021), “Controlling in the system of effective enterprise management”, *Efektivna ekonomika*, vol. 2, available at:
<http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=8630> (Accessed 25 July 2023).

5. Mann, R. (2004), *Kontrolling dlya nachinayushchih. Sistema upravleniya pribyl'yu* [Controlling for beginners. Profit management system], Fynansu i statistika, Moscow, Russia.

6. Mayer, E. (1993), *Controlling-Konzepte. Führung — Strategisches und Operatives Controlling — Franchising — Internationales Controlling*

[Controlling concepts. Management — Strategic and Operational Controlling — Franchising — International Controlling], Gabler, Wiesbaden, Germany.

7. Hahn, D. and Hungenberg, H. (2001), PuK - Wertorientierte Controllingkonzepte Planung und Kontrolle - Planungs- und Kontrollsysteme - Planungs- und Kontrollrechnung [PuK - value-oriented controlling concepts planning and control - planning and control systems - planning and control calculation], Gabler, Wiesbaden, Germany.

8. Paltsun, I.M. (2013), “Compliance policy as a component of the company's corporate culture”, *Torgivlya i rynok Ukrayiny*, vol. 35. pp. 134–141.

9. Prokopenko, O.V. and Kryvoruchko, L.B. (2011), Controlling in the enterprise management system and management decision-making, *Visnyk SumDU. Seriya «Ekonomika»*, vol. 4, available at: http://nbuv.gov.ua/portal/Soc_Gum/Dtr_ep/2009_7/files/EC709_26.pdf (Accessed 25 July 2023).

10. Ulrich, P. and Rieg, R. (2022), “Digitization in planning, budgeting and forecasting”, available at: https://www.igc-controlling.org/fileadmin/pdf/Study_Report_-_Digitization_in_Planning__Budgeting_and_Forecasting.pdf (Accessed 25 July 2023).. Akademia Controllingu Sp. zo.o. URL:

11. Wassermann, H. (2011), Kapitalmarktorientierung in Accounting und Controlling [Capital market orientation in accounting and controlling], Gabler, Wiesbaden Germany.

Стаття надійшла до редакції 08.08.2023 р.