

Формування системи контролінгу на підприємстві

У статті розглянуто економічний зміст контролінгу, як напрямку, що інтенсивно розвивається в галузі теорії й практики управління підприємствами. Вказано на проблеми, які пов'язані з трактуванням поняття "контролінг" у роботах вітчизняних і зарубіжних учених-економістів. Розглянуто думки авторів стосовно нової концепції контролінгу, яка забезпечує діяльність підприємства на етапах стратегічного й тактичного управління.

контролінг, управління, управлінські рішення

Актуальність дослідження. В умовах кризи продуктивна й відносно стабільна діяльність підприємств безпосередньо пов'язана з ефективністю прийняття управлінських рішень. Розвиток ринкового середовища, підвищення рівня конкуренції вимагають ефективного управління підприємством задля закріплення своїх позицій на відповідному ринку товарів, робіт, послуг. Ефективне управління полягає у розробці певної методології та інструментарію щодо прийняття управлінських рішень.

Саме контролінг є тим засобом, який може забезпечити підтримку прийняття та виконання управлінських рішень, тому ознайомлення із системою контролінгу на підприємстві є актуальним.

Постановка завдання. У сучасній практиці господарювання внутрішньогосподарський контроль набуває все більш розвинених способів та форм. Найбільш поширеним способом контролю є запровадження управлінського обліку. Управлінський облік представляє собою інтегровану систему обліку витрат та доходів, нормування, планування, контролю та аналізу, що дає змогу систематизувати інформацію для оперативних управлінських рішень та координації проблем майбутнього розвитку підприємства [6].

У сучасній практиці господарювання внутрішньогосподарський контроль набуває все більш розвинених способів та форм. Найбільш поширеним способом контролю є запровадження управлінського обліку. Управлінський облік представляє собою інтегровану систему обліку витрат та доходів, нормування, планування, контролю та аналізу, що дає змогу систематизувати інформацію для оперативних управлінських рішень та координації проблем майбутнього розвитку підприємства [6].

Проблеми управлінського обліку визначаються цілями управління: він може бути змінений за рішенням адміністрації в залежності від інтересів та цілей, поставлених перед керівниками внутрішніх підрозділів.

З метою оцінки та контролю ефективності діяльності в практиці господарювання використовуються такі підходи до побудови аналітичного управлінського обліку на підприємстві: за центрами виникнення витрат; за центрами відповідальності за витрати, що виникають; за центрами рентабельності виробництва окремо взятого продукту. Основними критеріями у побудові моделей управлінського обліку слугують цілі управління, система оцінки та контролю за витратами, рівень спеціалізації підрозділів та величина їх витрат [7].

Контролінг є новою концепцією в управлінні підприємством, яка здатна

приймати оптимальні управлінські рішення. Використання контролінгу переводить управління підприємством на новий рівень, інтегруючи та спрямовуючи діяльність різних служб і підрозділів на досягнення найважливіших завдань [3].

Аналіз останніх досліджень та публікацій. Концепція контролінгу вивчається багатьма вітчизняними і зарубіжними науковцями, однак відсутній єдиний підхід до визначення сутності контролінгу і визначенні його ролі в управлінні підприємством. Значний внесок у систему інтеграції управлінських функцій в механізм контролінгу, та опис його класичних елементів зробили такі зарубіжні вчені, як: І. Ансофф, Й. Вебер, А. Дайле, К. Друрі, Е. Майер, Р. Манн, М. Мескон, Г. Піч, М. Постером, Д. Хан, П. Хорват, Е. Шерм та ін. В економічній літературі нової концепції управління сучасної економіки контролінгу присвячена значна кількість публікацій таких відомих вітчизняних та російських науковців як: О. І. Амоши, С. С. Аптекаря, О. О. Ананькіна, В. А. Анташова, І. Т. Балабанова, О. І. Благодатного, М. Т. Білухи, І. П. Булеєва, С. Ф. Голова, Т. О. Головіна, О. П. Градова, Г. К. Губерної, Д. В. Гуліна, С. В. Данілочкіна, Н.Г. Данілочкіної, Ю. В. Макогона, О. Л. Максименко, Л. В. Попової, В. П. Савчука, Г.А. Семенова, В. В. Сопко, М. Г. Чумаченко, Г. В. Уварової, Е. А. Уткіна та ін. Незважаючи на науковий внесок науковців в цій сфері, питання формування системи контролінгу на підприємстві залишається дискусійним та потребує подальшого вивчення.

Метою даної статті є дослідження передумов підвищення ефективності функціонування системи контролінгу в управлінні підприємством.

Основний матеріал дослідження. Дослідження трактування поняття „контролінг” є предметом наукових дискусій в умовах сьогодення. Все більше у теорії і практиці управління фінансово-господарською діяльністю підприємств дедалі більшого вжитку набуває поняття “контролінг”. Так, на думку, наприклад, А. М. Ткаченко контролінг – це нове явище в теорії та практиці сучасного управління, яке виникло на межі економічного аналізу, планування, управлінського обліку та менеджменту [1].

Манн Р. вважає , що контролінг повинен створювати систему ефективного управління фірмою, направлену на поступовий, ефективний, економічний і рентабельний її розвиток. Останніми роками посилюється акцент на визначенні контролінгу як системи інформаційного забезпечення для системи ефективного менеджменту фірми [4].

Метою контролінгу є реалізація глобальної (стратегічної) і локальної (оперативної) мети підприємства. При цьому основною метою підприємства залишається збереження стабільності і успішний розвиток підприємства. З вищесказаного можна зробити висновок, що мета контролінгу — це похідна функція від мети самого підприємства.

Погоджуючись із Петренко С., можна стверджувати, що термін "контролінг" походить від англійського дієслова to control. В перекладі це дієслово має декілька значень, у тому числі в економічному аспекті означає "управління" і "спостереження". Виходячи з цього, можна зробити висновок, що контролінг покликаний вирішувати комплекс задач, пов'язаних із спостереженням, плануванням і управлінням [8].

Також слід підкреслити, що контролінг не є синонімом контролю. Контроль займається фіксуванням та оцінкою фактів, що мають місце в дійсності, а контролінг спрямований на перспективу. При цьому контролінг виконує пені контрольні функції: попередній контроль, поточний контроль, заключний контроль.

Ефективність контролю та регулювання забезпечується порівнянням планових та фактичних величин, які використовуються для вимірювання та оцінки ступеня досягнення цілей; встановленням припустимих меж відхилень від плану; аналіз відхилень, інтерпретація причин відхилень плану від факту та розробка пропозицій для зменшення відхилень.

На етапі аналізу рішень та формування інформаційних потоків необхідна участь контролю в розробці структури управлінської інформаційної системи; збір найбільш значимих для прийняття управлінських рішень; консультації щодо вибору коригуючи заходів та управлінських рішень; розробка інструментарію для планування, контролю та

прийняття управлінських рішень [2].

Під встановленням цілей розуміється визначення якісних та кількісних цілей підприємства та вибір критеріїв, за якими можна оцінити ступінь їх досягнення.

Планування є інструментом реалізації поставлених цілей. Першим кроком планування є аналіз сильних та слабких сторін підприємства, можливостей та небезпеки (SWOT – аналіз). На основі проведення такого аналізу розробляється стратегія підприємства, а далі - план, який дає можливість підприємству оцінити, наскільки реально досягнення поставлених цілей, які є перешкоди. План - це кількісний вираз цілей підприємства та розробка шляхів їх досягнення. Плани розробляються як по підприємству в цілому, так і за кожним структурним підрозділом. Контролінг приймає участь в розробці методики планування, координує діяльність різних підрозділів та служб підприємства в процесі планування, а також оцінює плани з точки зору їх відповідності цілям підприємства, стимулюючої дії та реальності виконання.

Оперативний управлінський облік забезпечує відображення всієї господарської діяльності підприємства в ході виконання плану. Як елемент системи контролінгу він принципово відрізняється від бухгалтерського фінансового обліку. Специфіка управлінського обліку полягає у тому, що він орієнтується на інформаційні потреби керівників підприємства та підрозділів, на підтримку прийняття управлінських рішень, а бухгалтерський фінансовий облік спрямований насамперед на зовнішніх користувачів (державні органи, банки тощо).

Система інформаційних потоків є важливішим елементом системи контролінгу, оскільки однією з основних завдань контролінгу є інформаційна підтримка управління, вирішити її можна лише тільки за умови чіткого та злагодженого функціонування системи інформаційних потоків в підприємстві. Інформація, яку постачає система контролінгу, повинна відповідати таким вимогам: достовірність, повнота, суттєвість, корисність, зрозумілість, своєчасність, регулярність.

Володіючи інформацією, керівник може здійснювати моніторинг всієї фінансово-господарської діяльності - відслідковування в режимі реального часу процесів, що відбуваються на підприємстві; співставлення оперативних звітів про результати роботи підприємства за найбільш короткі проміжки час (день, тиждень, місяць); порівняння цільових результатів з досягнутими. На підставі такого порівняння можна зробити висновки про сильні та слабкі сторони підприємства, динаміку їх змін, а також про сприятливі та негативні тенденції розвитку зовнішніх умов функціонування підприємства. Зміна умов зовнішнього та внутрішнього середовища призводить до перегляду цільових параметрів: необхідно перевірити, наскільки оптимальними є поставлені цілі у нових умовах, чи зможе підприємство в цих умовах досягти поставлених цілей. З урахуванням зміни цільових параметрів, а також прогнозу змін сильних та слабких сторін підприємства коригується план дій щодо досягнення поставлених цілей.

Всі елементи системи контролінгу є необхідними для забезпечення можливості аналізу планів, результатів та відхилень.

На основі аналізу розробляються рекомендації для прийняття управлінських рішень. З урахуванням ситуації, що склалась, а також майбутніх можливостей та небезпек контролінг визначає, які альтернативи дій є у підприємства в теперішній час та оцінює ці альтернативи з точки зору досягнення цілей підприємства [5].

Таким чином, контролінг є складною системою, що об'єднує у собі встановлення цілей, планування, облік, контроль, аналіз, управління інформаційними потоками та розробку рекомендацій щодо прийняття управлінських рішень. Таким чином, контролінг забезпечує синтетичний, цілісний погляд на діяльність підприємства у минулому, теперішньому та майбутньому, комплексний підхід до виявлення та розв'язання проблем, що постають перед підприємством.

Запровадження контролінгу дає змогу сформувати механізм управління діяльністю підприємства, що орієнтується на отримання прибутку та досягнення поставлених цілей

щодо позиції на ринку.

Як бачимо, всі форми внутрішньогосподарського контролю, складовою якого є контролінг, дають змогу вчасно виявляти відхилення фактичного стану підприємства або його підрозділів від запланованого, встановлювати причини такого відхилення, наслідки та вживати відповідні заходи щодо їх усунення. Особливо найбільш повно контролінг забезпечує керівництво підприємства необхідною інформацією, дає змогу інтегрувати практично всі функції управління (планування та прогнозування, облік, аналіз, організацію) для забезпечення поставлених цілей контролінг.

У цьому контексті, на формування надійної та ефективної системи контролінгу впливають такі чинники, як: термін існування суб'єкта господарювання на ринку, галузь, розмір, структура, ефективність системи внутрішнього контролю, рівень автоматизації управління та постановки менеджменту на підприємстві та ін.

Слід зазначити, що процес реалізації контролінгу може бути пасивним і активним [1]. Пасивний контролінг виступає як періодична діяльність керівництва, фахівців з удосконалення системи управління підприємством. Активний - являє собою безперервний процес дій для забезпечення цілей та місії підприємства. Відомо, що останньому відповідає, зокрема технологічний контроль і консультування.

Таким чином, контролінг, у цілому, не можна вважати універсальним засобом уникнення всіх негараздів та негативних явищ в управлінській діяльності, проте за відкритих нормальних типових умов та прозорості, контролінг є надійним гарантом обґрунтованих якісних управлінських рішень.

Висновки. Результати проведеного дослідження дозволяють зробити наступні висновки: 1. Контролінг – це цілісна концепція економічного управління підприємством, спрямована на виявлення усіх шансів та ризиків, пов'язаних з отриманням прибутку в умовах ринка і орієнтована на довгострокове і ефективне функціонування підприємства. Контролінг не вирішує завдання самостійно, а взаємодіє з багатьма економічними дисциплінами та науками. 2. Система контролінгу інтегрує облік, планування, маркетинг в єдину керовану систему, в якій чітко окреслюються цілі підприємства, принципи управління та способи їх реалізації. 3. Об'єктом контролінгу є все підприємство, система управління й система виробництва, у тому числі операційний менеджмент, структура і процес управління, внутрішній контроль, інформаційні ресурси та ін. 4. Контролінг є відносно новим оригінальним інструментом в системі антикризового управління вітчизняними підприємствами у вітчизняній практиці.

Список літератури

1. Ткаченко А.М. Організація контролінгу та внутрішнього аудиту в системі управління промисловим підприємством: Автореф. дис. д. екон. наук.: 08. 06. 01 / Інститут економіки промисловості НАН України. – Донецьк, 2005. – 29 с.
2. Дайле А. Практика контроллинга: Пер. с нем. /Под ред. и с предисл. Лукашевича М. Л., Тихоненковой Е. Н. – М.: Финансы и статистика, 2001. – 336 с.
3. Майер Э. Контроллинг как системы мышления и управления: Пер. с нем. Жукова Ю. Г., Зайцева С. Н. / Под ред. Николаевой С. А. – М.: Финансы и статистика, 1993. – 96 с.
4. Манн Р., Майер Э. Контроллинг для начинающих: Пер. с нем. Жукова Ю. Г. / Под ред. и с предисл. д-ра экон. наук Ивашкевича В. Б. – М.: Финансы и статистика, 1995. – 304 с.
5. Хан Д. Планирование и контроль: концепция контроллинга: Пер. с нем. Королева И. В., Лукашевича М. Л., Тихоненковой Е. Н., Уваровой Г. В., Чермошнюка А. Г. /Под ред. и с предисл. Турчака А. А., Головача Л. Г., Лукашевича М. Л.- М.: Финансы и статистика, 1997. – 800с.
6. Чумаченко М. Г. Управлінський облік - важлива ланка реформування бухгалтерського обліку // Регіональні перспективи. - № 2-3. - 2001. - С. 115-117.
7. Чумаченко Н. Г. Управленческий учет в Украине// Бухгалтерский учет и аудит. - № 6. - 2001. - С. 43-47.
8. Петренко С. М. Оперативний контролінг в системі управління підприємством: Автореф. дис... канд. екон. наук : 08. 06. 02 / Донецький держ. ун-т економіки і торгівлі. – Донецьк, 2000. – 19 с.

И. Кипиоро

Формирование системы контролинга на предприятии

В статье рассмотрено экономическое содержание контролингу, как направлению, которое интенсивно развивается в отрасли теории и практики управления предприятиями. Указано на проблемы, какие повъязани с трактовкой понятия "контролинг" в работах отечественных и зарубежных ученых-экономистов. Рассмотрены мнения авторов относительно новой концепции контролингу, которая обеспечивает деятельность предприятия на этапах стратегического и тактического управления.

I. Kipioro

Forming of the system of kontrolinga on an enterprise

Economic maintenance of kontrolingu is considered in the article, as to direction which intensively develops in industry of theory and practice of management enterprises. It is indicated on problems, what pov"yazani with interpretation of concept "kontroling" in works of domestic and foreign scientists-economists. Opinions of authors are considered in relation to new conception of kontrolingu, which provides activity of enterprise on the stages of strategic and tactical management.

Одержано 12.09.12