

Ткаченко А. М.
магістр
Шелехов К.В.
канд. екон. наук, доцент

КОНТРОЛІНГ ЯК ФУНКЦІЯ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ

Стаття присвячена контролінгу – сучасній концепції управління діяльністю підприємства, яка координує й інтегрує процеси планування, регулювання й контролю. Обґрунтовано актуальність і необхідність впровадження контролінгу. Розглянуто поняття, мету і завдання контролінгу, його сутність і роль у системі управління підприємством.

The paper considers controlling - a modern conception of enterprise management which coordinates and integrates processes of planning, regulation and control. The relevance and necessity of controlling introduction have been proved. The notion of management and its functions have been considered. In the paper the concept, purposes, tasks of controlling have been characterized.

Ключові слова: економіка, контролінг, система управління, прибуток, стратегія, контроль, планування, конкурентоспроможність.

Вступ. Основу ринкової економіки становлять підприємства різних форм власності, що використовують економічні ресурси для здійснення комерційної діяльності. Протягом тривалого часу світова економіка розвивалася переважно за рахунок екстенсивних факторів, а у виробництві домінували традиційні еволюційні процеси і явища. Вся інформація про номенклатуру продукції, поставників, споживачів та ціни надавалася зверху, тобто умови їх функціонування вирізнялися відносною сталістю.

На сьогоднішній же день, екстенсивні фактори вичерпали себе, і їх вплив став економічно не вигідним. Головною рисою сучасних українських підприємств є те, що вони працюють у нестабільних та мінливих умовах. Сьогоднішні підходи до ринкового господарювання ставлять перед виробництвом конкретні цілі, серед яких основними є: підвищення ефективності виробництва, максимізація прибутку, завоювання нових ринків збуту та задоволення потреб колективу і споживача. Для досягнення даних цілей, підприємство повинне саме визначати та прогнозувати параметри зовнішнього середовища, асортимент продукції та послуг, ринки збуту. Методи управління, що

базуються на колишніх методиках використання планових інструментів, систем обліку й аналізу, не можуть дати гарних результатів. Необхідно освоювати зовсім нову методику планування, обліку й контролю, аналізу господарської діяльності, яка допоможе комплексно вирішити численні проблеми в діяльності підприємства, обумовлені як зовнішніми, так і внутрішніми факторами.

Недолік інформації про поточний стан і про перспективи діяльності підприємства вимагають формування нових підходів до керування й інструментів їхнього впровадження, які:

- дозволять прояснити економічні проблеми підприємства;
- вчасно подадуть сигнали для вживання заходів;
- допоможуть "розширити" вузькі місця на підприємстві з орієнтацією на перспективу.

Таким інструментом є контролінг. У наш час контролінг, як система економічного управління діяльністю підприємства, широко застосовується в розвинених країнах з ринковою економікою. Роль контролінгу в системі управління підприємством полягає в координації елементів, які входять в цю систему, забезпеченні планування обліку та аналізу показників господарської діяльності та прийнятті рішень на основі отриманої інформації. [3, ст. 314].

Проблема розробки та удосконалення контролінгового механізму в системі управління підприємством знайшли своє відображення в численних працях зарубіжних і вітчизняних дослідників: Ананькіної О. О., Данілочкіна С. В., Майора Є., Манна Р., Пушкаря М. С., Сухаревої Л. О., Хана Р., Чумаченко Н. Г. та інших. В даних публікаціях в більшій мірі акцентується увага на стратегічному напрямку концепції «контролінгу», оперативний же напрямок все ще вимагає подальшого обґрунтування в плані застосування методичного, аналітичного та технічного інструментарію [3, ст. 305].

Отже, актуальність обраної теми пояснюється тим, що без досконалої системи управління жоден із виробничих підрозділів підприємства не зможе або ж взагалі функціонувати, або ж повноцінно функціонувати на повну потужність та цілком сприяти забезпеченню потреб споживачів випуском конкурентоспроможної продукції і, як наслідок, – отриманню прибутку.

Саме цим можна пояснити інтерес до даної тематики, оскільки контролінг, як система економічного управління діяльністю підприємства вже тривалий час широко застосовується в розвинених країнах з ринковою економікою. На Україні інтерес до контролінгу почав проявлятися лише у 90-х роках, коли в економіці закріпилися ринкові принципи господарювання.

Постановка задачі. Основною метою даної роботи є висвітлення контролінгу як функції управління підприємством.

Поставлена мета обумовила необхідність вирішення ряду взаємопов'язаних завдань:

- дослідити економічну сутність поняття „контролінг”;
- розглянути необхідність впровадження контролінгу на вітчизняних підприємствах;
- розглянути основні завдання, виконувані контролінгом.

Методологія. У поданій роботі авторами застосовуються методи аналізу та систематизації наукових розробок у сфері контролінгу як функції управління підприємством.

Результати дослідження. Зміст контролінгу як науки пов'язаний з управлінням і регулюванням господарської та фінансової діяльності, для чого використовується система отримання та обробки інформації про техніко-економічні показники роботи фірми.

Однією з головних причин виникнення й впровадження концепції контролінгу стала необхідність у системній інтеграції й координації різних аспектів управління бізнес-процесами підприємства. Зараз існує необхідність впровадження контролінгу на багатьох вітчизняних підприємствах, тому що зберігаються проблеми в області керування: низька оперативність інформації; процес планування залежно від виробництва, а не від збуту продукції; злиття понять управління прибутком і управління грошовими потоками; немає обліку за центрами прибутку; складність з поділом змінних і постійних витрат; відсутність контролю за досягненням цілей підприємства; відсутність інформації для прийняття управлінських рішень, найчастіше інформація залишається невикористаною; одержання прибутку часто є єдиною метою підприємства.

Однією з головних помилок на підприємствах є відсутність стратегічних цілей розвитку, розбитих і закріплених за кожним структурним підрозділом підприємства. Необхідним є постановка такої системи управлінського обліку, яка змогла б зробити прозорими дані по досягненню цих цілей. На сьогоднішній день середне промислове підприємство дуже рідко має грамотно розроблену стратегію розвитку й не завжди можна точно визначити, які показники, крім прибутку, відстежуються й аналізуються в центрах відповідальності.

В подібних умовах українські підприємства є неконкурентоспроможними при прийнятті ефективних управлінських рішень для виживання у твердому конкурентному середовищі. Тому

одним з головних рішень існуючих проблем є впровадження системи контролінгу.

Ефективне управління й спостереження є неможливим без постановки цілей і планування заходів щодо реалізації цих цілей. Контролінг включає комплекс завдань по плануванню, регулюванню й спостереженню. У цей час контролінг являє собою інформаційне забезпечення орієнтованого на результат управління підприємством. І при цьому контролінг не потребує наявності окремої посади або працівника, він означає наявність певної області задач, які при потребі можуть виконуватися різними працівниками або ж керівництвом компанії. [2, ст. 17].

Метою контролінгу є похідні від цілей підприємства, які можна розділити на: матеріальні, вартісні й соціальні. Контролінг сприяє досягненню головної вартісної мети підприємства – оптимізації фінансового результату через максимізацію прибутку й цінності капіталу при гарантованій ліквідності. Досягнення даної мети координується з досягненням матеріальних і соціальних цілей. Отже, головною метою контролінгу є оптимізація фінансового результату при гарантованій ліквідності. Для реалізації цієї мети контролінг повинен орієнтувати керівництво на прийняття рішень і необхідні дії шляхом підготовки й надання необхідної управлінської інформації. Таким чином, основна функція контролінгу складається в підтримці керівництва підприємства, отже, контролінг є однією з найважливіших функцій управління підприємством.

Основне завдання контролінгу полягає в інформаційному забезпеченні орієнтованих на результат процесів планування, регулювання й контролю на підприємстві у взаємозв'язку з функціями інтегрування, організації й координування. Тобто контролінг є своєрідним механізмом саморегулювання на підприємстві. Який забезпечує зворотній зв'язок у мережі управління [1, ст. 7].

З основного завдання можна виділити спеціальні: планування й контроль на підприємстві; координування всіх приватних планів; облік і звітність; обробка інформації, прийняття рішень. Для виконання цих завдань контролінг формує систему планування й контролю з інтегрованими планово-контрольними розрахунками на базі інформації управлінського й фінансового обліку, а також використовує орієнтовані на результат і ліквідність планово-контрольні розрахунки в рамках системи планування й контролю. Інструментом контролінгу є система планування й контролю з інтегрованими, орієнтованими на результат і ліквідність розрахунками. Такі розрахунки вимагають інформаційної системи, організованої на базі управлінського й фінансового обліку.

Для здійснення контролінгу як функції управління на підприємстві повинні бути створені структурні одиниці, що здійснюють централізовано розробку планів і контроль за їхньою реалізацією, тобто виявлення й аналіз відхилень. Такими службами є відділ контролінгу та/або відділ планування. Дана служба входить до складу фінансово-економічного блоку і є підзвітною фінансовому директору підприємства [5, ст. 5].

Цілі підприємства діляться на дві групи: оперативні (короткострокові) і стратегічні (довгострокові, перспективні). Відповідно, і контролінг, як інструмент керування, підрозділяється на:

- стратегічний;
- оперативний;
- диспозитивний.

Щоб система контролінгу могла виконати свої завдання, необхідно розробити концепцію управління господарською і фінансовою діяльністю, яка включає три основні блоки.

1) Визначення цілей фірми – ідеальної мети, реальних цілей, стратегії розвитку. Ідеальна мета визначається філософією бізнесу та культурою фірми. Вона може бути сформульована лише добре підібраним корпусом висококваліфікованих, економічно грамотних менеджерів. Реальні цілі визначаються прийомами найбільш раціонального використання ресурсів, формуванням портфеля замовлень, визначенням ринку та мотивів покупок тощо.

2) Управління цілями вимагає розробки показників-індикаторів, які забезпечують пошук “вузьких місць”, визначення результатів діяльності не лише фірми, але й структурних підрозділів, формування собівартості, ефективність використання основних засобів, матеріальних ресурсів, персоналу, ефективність процесів постачання, виробництва, збуту, маркетингу, науково-дослідної роботи тощо.

3) Досягнення цілей фірми характеризує продуктивність, платоспроможність, ділову активність, рентабельність, ліквідність, інноваційну діяльність фірми. Особлива роль у досягненні результатів належить системі планування, обліку та аналізу показників фінансової діяльності, яка забезпечує існування та розвиток фірми.

Із наведених завдань контролінгу впливає необхідність його впровадження на підприємствах, які перебувають у фінансовій кризі. На таких підприємствах діяльність служб контролінгу має зосереджуватися на розглянутих далі трьох напрямках.

1. Впровадження (або підвищення ефективності функціонування) системи раннього попередження та реагування, що має на меті прискорити виявлення кризових явищ і забезпечити вжиття адекватних заходів для їх подолання.

2. Розробка ефективної санаційної концепції та плану санації, що має здійснюватися в тісному співробітництві із зовнішніми експертами.

3. Контроль за реалізацією плану санації та своєчасне виявлення відхилень, додаткових ризиків і шансів з відповідним коригуванням плану.

Вирішення зазначених завдань відбувається в ході виконання службами контролінгу своїх функцій та використання специфічних методів контролінгу.

Висновок. У сучасних умовах нестача інформації про поточний стан і про перспективи діяльності підприємства вимагають формування нових підходів до управління й інструментів їхнього впровадження. Підприємства мають можливість досягти успіхів і визнання на ринку, впроваджуючи в практику управління сучасний й ефективний інструмент керування – контролінг.

Контролінг не є альтернативою менеджменту й не звільняє менеджерів від виконання своїх функцій. Контролінг – це сукупність методів оперативного й стратегічного менеджменту, обліку, планування, аналізу й контролю, єдина система, спрямована на досягнення стратегічних цілей підприємства. Контролінг є однією з функцій управління, що інтегрує, координує та забезпечує інформацією планування й регулювання діяльності підприємства.

На сьогоднішній день, контролінг як концепція економічного управління підприємством, спрямований на виявлення всіх можливостей і ризиків, пов'язаних з оптимізацією фінансового результату, широко застосовується в закордонних країнах. У нашій країні контролінг тільки зароджується, і в основному застосовується лише оперативний і диспозитивний контролінг в управлінні фінансами й виробництвом. З функцій, що лежать в основі контролінгу, зараз на території України найбільш розвинені управлінський облік і бюджетування.

Література

1. **Ананькин, Е. А., Данилочкин, С. В.** Контроллинг как инструмент управления предприятием. [Текст]. – М.: ЮНИТИ.–1998.–297 с. - ISBN 5-85177-039-2.
2. Концепция контроллинга: Управленческий учет. Система отчетности. Бюджетирование. [Текст]. // Horvath & Partners: Пер. с нем. – М.: Альпина Бизнес Букс, 2005.–269 с. - ISBN 3-423-05812-9.
3. **Пушкар, М. С.** Тенденції та закономірності розвитку бухгалтерського обліку в Україні (теоретико-методологічні аспекти). [Текст]. : Монографія – Тернопіль:Економічна думка, 1999.–422ст. - ISBN 966-7411-37-0.
4. **Румянцева, З. П.** Общее управление организацией. Теория и практика: Учебник. [Текст]. - М.: ИНФРА-М. - 304 с. - ISBN 966-572-018-X.

5. **Якименко, А. А.** Методические рекомендации по разработке положения о службе контроллинга // Контроллинг.–2002.–№1–С. 5-7. - ISBN 966-7733-34-3.