

РОЗВИТОК КОНТРОЛІНГУ ЯК ОБ'ЄКТИВНА НЕОБХІДНІСТЬ ВДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ

Розглянуто питання розвитку контролінгу, його сутність, проблеми становлення та впровадження в діяльність підприємств України в сучасних умовах.

Ключові слова: контролінг, інформаційне забезпечення, зовнішнє середовище, планування, антикризове управління, стратегічне планування.

Особливість управління підприємством в сучасних умовах полягає в тому, що, з одного боку, необхідний моніторинг за зовнішнього середовища (ринків закупівель, збуту, робочої сили, капіталу) й адекватне реагування на його вплив, а, з іншого боку, управління процесами всередині самого підприємства. Для правильного ухвалення рішення, керівник повинен вивчити зовнішні і внутрішні умови функціонування, і, виходячи з встановлених цілей, оцінки та результатів аналізу альтернативних варіантів, обрати оптимальний. Ефективним методом в даній ситуації є контролінг. У вітчизняній практиці концепція контролінгу застосовується лише фрагментарно, що не сприяє поліпшенню результатів діяльності підприємства.

Тому актуальними залишаються питання побудови системи контролінгу на підприємстві.

Науково-технічний прогрес, висока динамічність зовнішнього і внутрішнього середовища перетворюють сучасні підприємства на все складніші системи. Для забезпечення керованості таких систем необхідним є застосування нових методик.

Ускладнення систем управління підприємством вимагає розробки механізму координації процесів усередині самої системи.

Методом вирішення вказаних проблем є контролінг. Контролінг – нове явище в практиці і теорії сучасного управління, що виникло на стику економічного аналізу, планування та обліку [1]. Термін «контролінг» функціонально місткий, він передає характер нової філософії управління і включає в себе облікові функції та значну частину спектру управління процесом досягнення кінцевої мети фірми. Знаходячись на стику обліку, інформаційного забезпечення, контролю і координації, контролінг пов'язує воедино всі ці функції, інтегрує і координує їх, при цьому не замінює собою управління, а сприяє його переходу на новий якісний рівень. Контролінг базується на наукових досягненнях різних дисциплін: економічної теорії, аналізу та обліку, планування, менеджменту, кібернетики, соціології, а також забезпечує методичну й інструментальну базу для підтримки основних функцій менеджменту: планування, контролю, обліку аналізу та моніторингу ситуації для ухвалення управлінських рішень. Він забезпечує адаптацію традиційної системи обліку на підприємстві до інформаційних потреб осіб, що ухвалюють рішення [2].

Контролінг є системою управління процесом досягнення кінцевої мети діяльності фірми, тобто одержання максимального для даних умов прибутку [3].

Прогнозна функція контролінгу виявляється в управлінні майбутнім для, успішного забезпечення тривалого функціонування підприємства та його структурних одиниць [3]. Антикризовий аспект контролінгу полягає у формуванні системи виживання підприємства на етапах стратегічного та тактичного управління [2].

В умовах ринкових відносин, виходячи з визначення контролінгу та його основних функцій, очевидно, що традиційні методи обліку та аналізу об'єктивно перестають задовольняти потреби гнучкого управління підприємством як у внутрішньому, так і в зовнішньому середовищі. У цих умовах необхідна швидка інтеграція обліку, аналізу, нормування, планування і контролю в цілісну єдину систему формування, обробки і узагальнення інформації для ухвалення на її основі обґрунтованих оперативних і стратегічних управлінських рішень.

Концепція контролінгу розглядає весь комплекс питань, пов'язаних з процесом реалізації цілей підприємства: планування, розробку бюджетів, облік, аналіз і контроль відхилень фактичних результатів діяльності від планових, вироблення оптимальних управлінських рішень. Велика увага надається управлінню прибутком підприємства, методам діагностики фінансово-господарської діяльності, способам уникнення банкрутства та кризових ситуацій. Аналіз практики управління підприємствами кінця ХХ сторіччя показує, що методи економічного управління, які використовують колишні методики планових інструментів, систем обліку й аналізу, вже не можуть дати об'єктивних результатів. Тому необхідно освоювати абсолютно нові методи планування, обліку та контролю, економічного аналізу. Для підвищення керованості сучасного підприємства необхідно використовувати відповідні методи аналізу та додаткові інструменти. Завдяки більш швидко одержуваній точній і змістовній аналітичній інформації про діяльність підприємства можна ухвалювати ефективніші

рішення, щоб гарантувати довгострокове існування підприємства, підвищувати його конкурентоспроможність.

Основною метою контролінгу є орієнтація управлінського процесу на досягнення цілей підприємства. Для цього він забезпечує виконання наступних функцій:

- координація управлінської діяльності по досягненню цілей підприємства;
- інформаційна та консультативна підтримка ухвалення управлінських рішень;
- створення і забезпечення функціонування загальної інформаційної системи управління підприємством;
- забезпечення раціональності управлінського процесу.

Актуальність впровадження контролінгу обумовлена кризовим станом розвитку українських підприємств і відсутністю системи обліку, адекватної зовнішнім умовам. В умовах низького рівня ліквідності, платоспроможності та рентабельності впровадження контролінгу дозволить підприємствам координувати плани залежно від змін зовнішнього середовища, аналізувати причини відхилень, розробити рекомендації щодо забезпечення виживання в умовах конкуренції.

Система бухгалтерського обліку існує вже давно та використовується підприємствами практично для вирішення тих же задач, які стоять перед контролінгом. Тому важливим методологічним питанням організації контролінга є віддзеркалення інформаційних потоків про діяльність підприємства в системі кореспонденції рахунків обліку. Щоб усвідомити місце контролінгу в системі рахунків, необхідно чітко побачити відмінності та порядок віддзеркалення витрат у фінансовому й управлінському обліку.

Істотна відмінність між обліком витрат у фінансовому й управлінському обліку полягає в тому, що фінансова бухгалтерія для складання звіту про прибутки та збитки орієнтується на інформацію, згруповану за класами рахунків і найважливішим вважається критерій однозначності та документальної обґрунтованості даних обліку. Управлінський же облік на перше місце ставить причинно-наслідковий зв'язок. Це означає, що види витрат групуються так, щоб чітко було видно залежність величини витрат від певних рішень, що створює можливість ухвалити правильні рішення для управління витратами.

З огляду на це С. М. Петренко стверджує, що контролінг, будучи обліково-аналітичною підсистемою в інформаційно-аналітичній системі управління підприємством, служить основою для його роботи. При цьому контролінг може бути систематичним, таким, що розвиває використовуваним традиційні облікові, аналітичні та інші прийоми й способи, і проблемним, що дає змогу виробити дієві управлінські рішення як оперативного, так і стратегічного характеру [5].

Відомо, що мета контролінгу є похідною від цілей підприємства [6]. За допомогою контролінгу можна досягнути оптимізації фінансового результату через максимізацію прибутку та цінності капіталу за гарантованої ліквідності. Водночас досягнення такої цілі координується з досягненням соціальних і ринкових цілей, а також з необхідними для цього заходами й ресурсами. Таким чином, можна виділити специфічні особливості контролінгу, як: єдність оперативних фінансово-економічних розрахунків і стратегічних рішень; нова орієнтація фінансово-економічних розрахунків для прийняття обґрунтованих рішень; новий зміст таких традиційних функцій управління, як планування, контроль, інформаційне забезпечення, що утворюють ядро контролінгу як концепції управління; новий зміст ролі економічних та облікових служб на підприємстві; єдина філософія формування та функціонування інформаційних потоків підприємства.

Основною метою контролінгу є орієнтація управлінського процесу на досягнення цілей підприємства. Для цього він забезпечує виконання певних функцій (рис.1.).

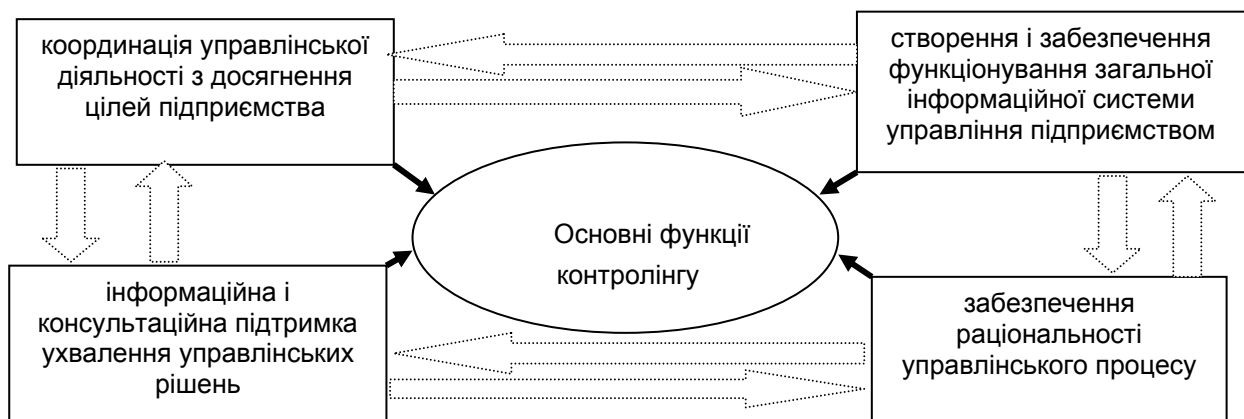


Рис. 1. Основні функції системи контролінгу на підприємстві

Як правило, функції контролінгу визначаються поставленими перед підприємством цілями і включають види управлінської діяльності, що забезпечують досягнення цих цілей. До них відносяться:

облік, підтримка процесу планування, контроль виробничих процесів, виявлення відхилень, аналіз причин їх появи і розробка рекомендацій для апарату управління з усунення причин, що викликали ці відхилення.

Для кожного конкретного підприємства функції служби контролінгу залежать від багатьох обставин, але, узагальнюючи існуючу практику, ми виділили основні функції і завдання контролінгу в такому вигляді:

- облік – збір і обробка інформації, розробка і ведення системи обліку, уніфікація методів і критеріїв оцінки діяльності підприємства і його підрозділів.
- планування – інформаційна підтримка при розробці базисних планів (продажу, виробництва, інвестицій, закупівель), формування і вдосконалення всієї «архітектури» системи планування, встановлення потреби в інформації і часі для окремих кроків процесу планування, координація процесу обміну інформацією, координація і агрегація окремих планів за часом і змістом, перевірка запропонованих планів на повноту і можливість реалізації, складання зведеного плану підприємства.
- контроль і регулювання – визначення величин, контрольованих в часовому і змістовному розрізах, порівняння планових і фактичних величин для вимірювання і оцінки ступеня досягнення мети, визначення допустимих меж відхилень величин, аналіз відхилень, інтерпретація причин відхилень плану від факту та виробітку пропозицій для зменшення відхилень.
- інформаційно-аналітичне забезпечення – розробка архітектури інформаційної системи, стандартизація інформаційних носіїв і каналів, надання цифрових матеріалів, які дозволили б здійснити контроль і управління підприємством, збір і систематизація найважливіших для ухвалення рішення даних, розробка інструментарію для планування, контролю і ухвалення рішень, консультації по вибору коректуючих заходів і рішень, забезпечення економічності функціонування інформаційної системи.
- спеціальні функції – збір і аналіз даних про зовнішнє середовище: ринки грошей і капіталів, кон'юнктура галузі, урядові економічні програми, порівняння з конкурентами, обґрунтування доцільності злиття з іншими фірмами або відкриття (закриття) філіалів, проведення калькуляції для особливих замовлень, розрахунки ефективності інвестиційних проектів.

Наведений перелік функцій і завдань контролінгу дає можливість достатньо чітко уявити собі сферу його вживання.

Контролінг здійснює інформаційне забезпечення ухвалення управлінських рішень в цілях оптимального використання можливостей підприємства й об'єктивних оцінок сильних і слабких сторін у виробничому процесі.

Знаходячись на перетині обліку, інформаційного забезпечення, контролю і координації, контролінг займає особливе місце в управлінні підприємством: він пов'язує воедино всі ці функції, інтегрує і координує їх, а також виступає своєрідним механізмом саморегулювання на підприємстві, що забезпечує зворотний зв'язок в контурі управління [4]. Виходячи з вище висловленого, можна зробити наступні висновки:

- в Україні назріла об'єктивна необхідність розвитку і впровадження контролінгу як однієї з новітніх концепцій ефективного управління підприємством;
- актуальність впровадження контролінгу обумовлена кризовим станом українських підприємств і відсутністю системи обліку, адекватної зовнішнім умовам;
- в Україні не існує єдиної концепції контролінгу, відсутня єдина методика впровадження даної системи, і тому перед вітчизняними фахівцями стоїть ряд концептуальних і практичних завдань з вибору найоптимальніших інструментів його впровадження і адаптації в сучасних умовах;
- впровадження контролінгу сприятиме підвищенню рівня економічної ефективності підприємств в умовах становлення ринкових відносин.

Література

1. *Контроллинг как инструмент управления предприятием* / Э. А. Ананькина, С. В. Данилочкин, Н. Г. Данилочкина и др.; Под ред. Н. Г. Данилочкиной. - М.: Аудит, ЮНИТИ, 1998. – 279 с.
2. *Стратегия и тактика антикризисного управления фирмой* / Под общ. ред. А. П. Градова и Б.И. Кузина. - СПб: Специальная литература. – 1996.
3. *Манн Р., Майер Э. Контроллинг для начинающих.* - М.: Финансы и статистика, 1995. – 304 с.
4. *Контроллинг в бизнесе. Методические и практические основы построения контроллинга в организациях* / А. М. Карминский, Н. И. Оленев, А. Г. Примаков, Ц. Р. Фалько. - М.: Финансы и статистика, 1998. – 256 с.
5. *Стефанюк І. Б. Поняття, сутність і причини виникнення контролінгу // Фінанси України. – 2005.– № 2. – С.146-153.*
6. *Хан Д. Планирование и контроль: концепция контроллинга /Пер.с нем.; под ред. Турчака А. А., Головачова Л. Г., Лукашевича М. Л. – М.: Финансы и статистика. – 1995.*

[Повернутися на початок](#)