

УДК 65.01

**Н.М. Дяченко, ст. викл.**

*Кіровоградський інститут регіонального управління та економіки*

## Контролінг як фактор підвищення ефективності управління підприємством

У статті досліджено питання сутності, методології та організації контролінгу. Розглянуто можливості використання концепцій контролінгу у системі управління вітчизняних підприємств, обґрунтовано підходи та можливості здійснення контролінгових функцій на базі існуючих функціональних підсистем менеджменту для забезпечення стратегічного розвитку системи управління підприємством.

**контролінг, стратегія, конкуренція, концепція, менеджмент**

Постановка проблеми. У період світової економічної кризи особливо гостро постає питання ефективного управління та забезпечення стабільного розвитку підприємства. В Україні, економіка якої тісно інтегрована в світові процеси, криза вплинула на діяльність практично всіх підприємств. Основними рисами середовища, в якому змушені працювати сучасні підприємства, є: динамічні зміни зовнішньоекономічного середовища, стагнація ринків, поява нових технологій, скорочення життєвого циклу продуктів. Сьогоднішня економічна ситуація є тестом на життєздатність підприємств у нових складних умовах. Водночас перевірку на життєздатність зазнають всі складові менеджменту підприємства — від стратегії розвитку до ефективності організації бізнес-процесів. Виникнення кризової ситуації на багатьох українських підприємствах пов'язано з низьким рівнем менеджменту.

Найбільш актуальним завданням окремо взятого підприємства, що працює в сучасних умовах господарювання, є розробка інструментарію модернізації організаційної й інформаційної структури підприємства.

У цьому зв'язку як теоретики так і практики значну увагу приділяють контролінгу. Контролінг має великий потенціал як сукупність методів оперативного і стратегічного менеджменту, планування, аналізу й контролю на якісно новому етапі розвитку ринку, як цілісна система, що спрямована на досягнення стратегічних цілей компанії [4].

Актуальність дослідження питань сутності, методології та організації контролінгу полягає у тому, що ускладнення, які виникають у сучасних підприємств на ринку, посилення конкуренції, необхідність врахування багатьох соціальних та економічних факторів, а також вплив світової фінансово-економічної кризи призвели до проблем у сфері управління підприємством. Доцільно більш глибоко розглянути

менеджменту для забезпечення стратегічного розвитку системи управління підприємством.

Основний матеріал дослідження. Поняття „контролінг“ походить від англійського „to control“, яке в економічному розумінні означає управління, спостереження, контроль. Але контролінг не зводиться до простої системи контролю, а охоплює значно ширшу сферу діяльності, а саме:

- контролінг - це система, яка орієнтована на майбутній розвиток підприємства;
- контролінг - це система спостереження та вивчення поведінки внутрішнього економічного механізму конкретного підприємства і розробки шляхів для досягнення мети, яку воно ставить перед собою.

В економіці зарубіжних країн (Америка, Німеччина, Франція, Великобританія та інші) контролінг набув значного розвитку та знайшов практичне застосування. На жаль, в Україні, контролінг як система на рівні господарюючих суб'єктів практично не застосовується. Українські вчені лише починають розвивати теорію контролінгу, вивчають необхідність його існування та можливість застосування у вітчизняній економіці. Дослідженням аспектів контролінгу як науки займаються такі вчені-економісти, як: Й. Вебер, А. Дайте, Е. Майер, Р. Ман, Д. Хан, П.Хорват, М.С.Пушкар, Л.О.Сухарьова, С.М.Петренко, Т.А.Лев, Д.В.Гулін, О.Л.Максименко, С.А.Смирнов, О.А.Терещенко, І.І. Цигилик та інші.

В своїх працях Ман Р. і Майер Е. трактують контролінг як процес управління майбутнім для забезпечення довгого функціонування підприємств і його структурних одиниць [1, с.13].

Погляди українських вчених-економістів у визначені суті контролінгу не однозначні. Так професор Пушкар М.С. під контролінгом розуміє концепцію ефективного управління економічним об'єктом з метою забезпечення його сталого і тривалого існування в постійно змінюваному середовищі [2, с.12]. На думку Цигилика І.І. „Контролінг - це система спостереження та вивчення поведінки внутрішнього економічного механізму конкретного підприємства і розробка шляхів для досягнення мети, яку воно ставить перед собою" [5, с.11]. Сухарева Л.О. та Петренко С.М. вважають, що контролінг можна представити системою, яка розвиває використовуваним традиційні бухгалтерські, аналітичні й інші прийоми та засоби, вивчає проблеми, що дозволяє виробити необхідні управлінські рішення як оперативного, так і стратегічного характеру [3, с.10]. М. Г. Чумаченко відзначає, що деякі автори ототожнюють зміст управлінського обліку з діючою в Німеччині системою контролінгу.

Також, єдиним твердженням є те, що система контролінгу - це принципово нова концепція інформації й управління, яку можна визначити як обліково-аналітичну систему, що реалізує синтез елементів обліку, аналізу, контролю, планування, яка забезпечує як оперативне, так і стратегічне управління процесом досягнення цілей і результатів діяльності підприємства.

- організація інформаційних потоків – це збір інформації, забезпечення інформаційної підтримки управління;

- моніторинг – це відстеження процесів реального часу, що протікають на підприємстві в режимі;

- контроль – це фіксування й оцінка фактів, що відбулися.

Порівнюючи та аналізуючи зміст визначень є можливим стверджувати, що контролінг є найважливішим засобом успішного функціонування підприємства, тому що: забезпечує необхідною інформацією для прийняття управлінських рішень шляхом інтеграції процесів збору, обробки, підготовки, аналізу, інтерпритації інформації; надає інформацію для управління трудовими та фінансовими ресурсами; забезпечує виживаність підприємства на рівнях стратегічного й тактичного управління; сприяє оптимізації залежності “дохід-витрати-прибуток”.

Поділяючи точку зору М. Г. Чумаченко, слід відзначити, що підрозділи управлінського та фінансового обліку, планування підприємства, фінансові служби існують самостійно та не є складовими відділу контролінгу.

Таким чином концепцію контролінгу можна представити у вигляді процесу управління на кожному етапі циклу управління підприємством (рис.1): - визначення цілей діяльності підприємства;

- відображення їх у системі показників;

- планування діяльності та визначення планових значень показників;

- розробка на цій основі варіантів управлінських дій по мінімізації відхилень.

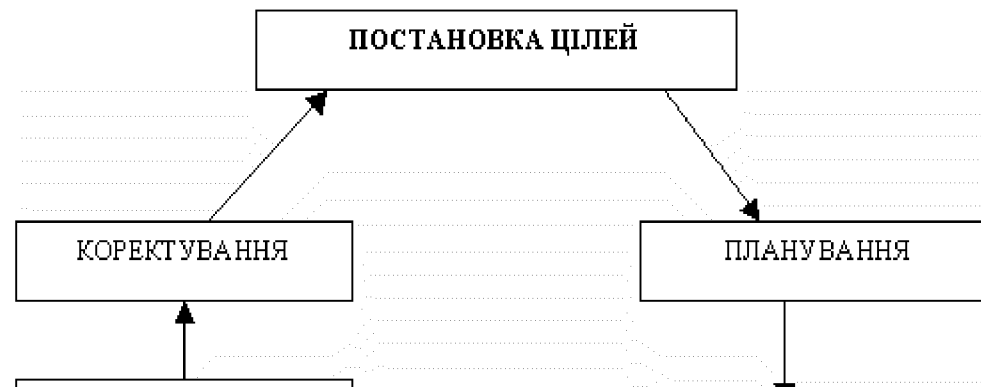
Отож, результатом від впровадження контролінгу стає система, що сприяє підвищенню ефективності діяльності підприємства і дозволяє:

- передбачати результати діяльності підприємства;

- планувати діяльність з метою підвищення ефективності використання ресурсів підприємства;

- вчасно одержувати точну інформацію, необхідну для прийняття управлінських рішень;

- підвищувати конкурентноздатність підприємства.



застосування дасть можливість істотно підвищувати ефективність роботи та конкурентоздатність. Отже, стратегічною метою українських підприємств на шляху інноваційності та підвищення конкурентоздатності має стати створення ефективної системи контролінгу. Початком впровадження контролінгу на вітчизняних підприємствах можна вважати спробу створення системи управлінського обліку, синхронізувавши її зі стратегічним та оперативним плануванням.

На основі аналізу досліджень провідних зарубіжних та вітчизняних вчених з'ясовано необхідність заходів для впровадження системи контролінгу на підприємстві:

- поточні і стратегічні завдання по підприємству в цілому і по окремих структурних підрозділах і службах (центрах витрат і відповідальності);
- схему організаційної структури, центрів витрат і відповідальності;
- формування аналітичного і регулятивного блоку в системі контролінгу;
- положення функціональних обов'язків і прав служби контролінгу і окремих спеціалістів (контролерів);
- інформаційні потоки, забезпечуючи своєчасну інформацію по результатах діяльності підрозділів підприємства;
- критичні величини по окремих показниках в системі аналізу відхилень між нормативними (плановими) і фактичними показниками;
- терміни проведення аналізу фактичного стану по центрах витрат і відповідальності, підприємству в цілому;
- терміни подачі результатів аналізу і підготовлених проектів управлінських рішень керівнику підприємства систему контролю за виконанням управлінських рішень;
- способи повідомлення керівникам по виявленим недолікам. При цьому необхідно розуміти, що такі області управління як планування, контроль, облік та аналіз є скоріше інструментами системи контролінгу, чим його складовими частинами.

До основних етапів впровадження контролінгу на підприємстві слід віднести такі як:

1. Постановка цілей та їх відображення в системі показників результативності роботи підприємства на протязі певного періоду. Як правило показники повинні базуватися на місії та стратегії розвитку підприємства.

2. Процес порівняння досягнутих результатів та встановлених показників. На цьому етапі необхідно зафіксувати відхилення, оцінити, наскільки вони значимі, отримати по даному питанню максимально повну, точну і своєчасну інформацію. Крім того, її необхідно надати саме тій людині або відділу, який в ній зацікавлений і контролює процес. Далі проводиться аналіз отриманих даних.

3. Виявлення помилок і розробка корегуючих заходів. Після цього етапу знову починається процес планування.

Отже, контролінг, як обліково-аналітична підсистема в інформаційно-аналітичній системі управління підприємством, є основою для його роботи.

Контролінг є інструментом комплексного управління діяльністю, що забезпечує методичну й інструментальну базу для підтримки основних функцій менеджменту. Його головна мета – це досягнення на усіх рівнях ієрархії підприємства припустимого рівня ієрархії численних аспектів управління бізнес-процесами. Тому є сенс говорити про контролінг, як про філософію або про ідеологію управління підприємством. Контролінг на відміну від менеджменту, базується на кількісному аналізі й більшою мірою орієнтований на систему вартісних показників і планово-контрольних розрахунків.

Зарубіжні науковці в основу контролінгу покладають управлінський облік, а вітчизняні – обліково-аналітичну систему.

Кожен менеджер несе відповідальність за організацію контролінгу. Контролер організовує систему контролінгу, використовуючи відповідні методичні підходи й техніки. Впровадження й організація служби контролінгу є складним, дорогим процесом, але, як показала світова і вітчизняна практика є необхідним елементом управління підприємством.

### **Список літератури**

1. Манн Р., Майер Э. Контроллинг для начинающих. Пер. с нем. Ю.Г.Жукова / Под ред. И с предисл. В.Б.Ивашкевича. - 2-ое изд., пер. и доп. - М.: Финансы и статистика, 1995. - 304 с.
2. Пушкар М.С., Пушкар Р.М. Контролінг - інформаційна підсистема стратегічного менеджменту: Монографія. - Тернопіль: Карт-бланш, 2004. - 370 с.
3. Сухарева Л.А., Петренко С.Н.: Контроллинг - Основа управления бизнесом. - К.: Эльга, Ника-Центр, 2002. -208 с.
4. Троян О.В. Механізм контролінгу в системі управління промисловим підприємством // Троян О.В., Адаменко М.Г. / [www.hvula.org.ua](http://www.hvula.org.ua).
5. Цигилик І.І. Контролінг (навчальний посібник у схемах і таблицях): Навчальний посібник. - Київ: Центр навчальної літератури, 2004. - 76 с.

*Н.Дяченко*

**Контролинг как фактор повышения эффективности управления предприятием**

В статье исследовано вопрос сущности, методологии и организации контролинга. Рассмотрены возможности использования концепций контролинга в системе управления отечественных предприятий, обоснованно подходы и возможности осуществления контролинговых функций на базе существующих функциональных подсистем менеджмента для обеспечения стратегического развития системы управления предприятием.

*N. Dyachenko*

**Controlling as a factor of increase of efficiency of management an enterprise**

The article examines the question of essence, and methodology of controlling. The possibilities of controlling the use of concepts in the management of domestic enterprises, considered approach and feasibility of controlling functions on the basis of existing functional subsystems of management to ensure strategic development of enterprise management.

19.11.10