

Контролінговий аудит як інструмент управління підприємством

Розглянуто основи системи контролінгу на підприємстві, охарактеризовано напрями підвищення ефективності процесів планування та використання ресурсів організації. Визначено роль та місце контролінгового аудиту в процесі координації управлінської діяльності.

The basics of controlling in the company are considered, ways of increasing the efficiency of planning and using resources are described. The role and place of controlling audit in coordination management are defined.

Ключові слова: *контролінг, контролінговий аудит, управління підприємством.*

Вступ. Сучасні умови розвитку економіки України висувають все нові вимоги до управління підприємствами. Одним з основних напрямків, що набуває популярності в останній час, є контролінг, який сприяє інтеграції функцій планування, обліку, контролю, та забезпечує менеджерів необхідною інформацією.

Прийняття управлінських рішень на базі контролінгу є однією з найскладніших галузей управління, бо він впливає практично на всі функціональні сфери діяльності організації. Упровадження системи контролінгу допомагає своєчасно й правильно оцінити ситуацію та розробити план дій щодо підвищення ефективності роботи суб'єкта господарювання, правильно приймати рішення, сформувавши стратегічні та тактичні цілі, і використовувати матеріальні та фінансові ресурси з найбільшою віддачею.

Аналіз організацій Донецької області за 2007-2011 роки показав [5], що за даний період дуже великою залишається частка збиткових підприємств. Так, у 2007 році 29,7% (% від загальної кількості підприємств) суб'єктів господарювання одержали збиток, у 2008 і 2009 – 34% і 38% відповідно. У 2010 році даний показник зменшився на 0,3% і склав 37,7%, а у 2011 році частка збиткових підприємств зменшилася порівняно з попереднім роком на 7% і була на рівні 30,7%. Наведені дані свідчать, насамперед, про неефективність управління, непродуктивність використання ресурсів, недовіра обраної

політики та засобів для вирішення поставлених задач. Все це вимагає пошуку нових шляхів управління підприємством та координації даного процесу.

Проблеми контролінгу розглянуто в наукових працях таких вітчизняних та закордонних вчених-економістів, як: О. Л. Ананькіна, С. В. Данілочкін, Н. Г. Данілочкіна, К. Друрі, Р. Манн, С. Н. Петренко, М. Л. Слуцкін, С. Г. Фалько, П. Хорват та інші [1, 2, 3, 4, 6]. Питання, порушені вищевказаними дослідниками, дозволяють по-новому поглянути та осмислити проблеми організації управління підприємством, проте ще багато аспектів залишаються невирішеними та дискусійними.

Постановка завдання. Таким чином, метою даної статті є аналіз системи контролінгу на підприємстві та синтез напрямків щодо підвищення ефективності процесів планування та використання матеріальних та фінансових ресурсів організації, що дає можливість визначити роль та місце контролінгового аудиту в процесі координації управлінської діяльності.

Результати. Серед існуючих концепцій управління контролінг займає особливе місце. Відповідно до визначення, запропонованого П. Хорватом [6], контролінг являє собою підсистему управління, яка координує підсистеми планування, контролю та інформаційного забезпечення. Тобто, його головна задача полягає у «налаштуванні» і координації процесів планування і контролю таким чином, щоб зробити діяльність підприємства найефективнішою та забезпечити менеджерів своєчасною і повною інформацією.

Контролінг, передусім, спрямований на вибір пріоритетів розвитку суб'єкта господарювання, на поглиблення поділу праці у підрозділах з урахуванням особливостей функціонування організації, чому сприяють його функції (рис. 1) [1]. Ступінь реалізації наведених функцій залежить, перш за все, від наступних факторів: соціально-економічного становища та розміру підприємства, номенклатури продукції, що випускається, конкурентних переваг, кваліфікації управлінського персоналу та робітників, що займаються контролінгом, загального розуміння питання важливості та корисності його використання.

Запроваджений на підприємстві, контролінг повинен являти собою безперервно функціонуючу систему контролю та координації процесів розробки та реалізації стратегічних та тактичних планів. Важливу роль відіграє аналіз основних напрямків контролінгу, яких на сьогодні сформовано чотири [4]:

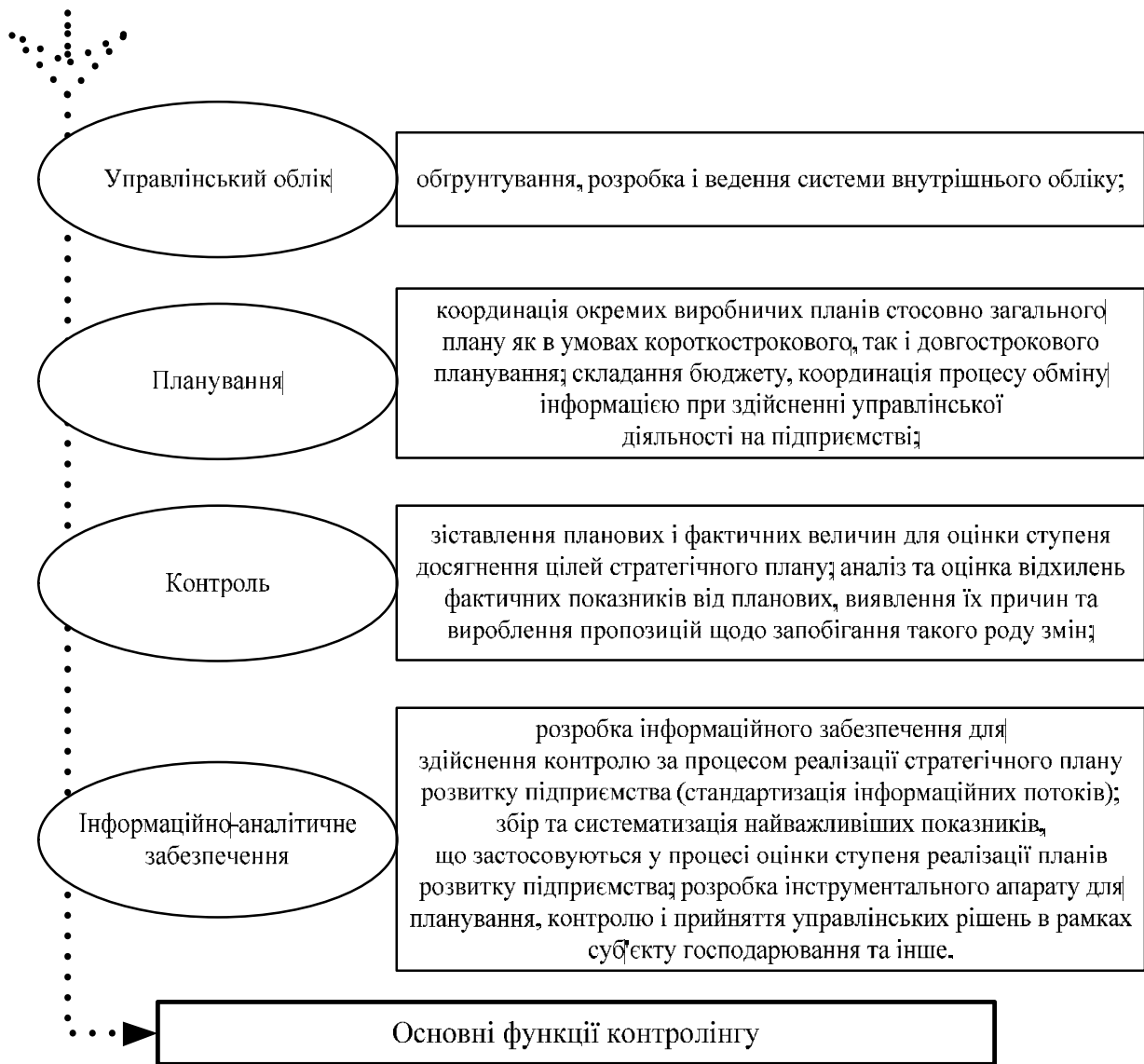


Рис. 1. Основні функції контролінгу на підприємстві

- з орієнтацією на систему бухгалтерського обліку;
- з орієнтацією на інформацію;
- з орієнтацією на координацію діяльності підприємства;
- з орієнтацією на управлінську систему в цілому.

Контролінг з орієнтацією на облік використовується в тих випадках, коли досягнення поставлених цілей відбувається, здебільшого, за допомогою даних бухгалтерського обліку. Перевага при цьому надається показникам в грошовому вираженні (наприклад, прибуток). Слід зазначити, що орієнтація тільки на кількісні дані та обмеженість інформації роблять даний підхід одностороннім та «вузьким».

Більш дієвим є контролінг з орієнтацією на інформацію. Він загалом охоплює всю цільову систему підприємства, не обмежуючись тільки грошовими величинами та використовує як кількісну, так і якісну інформацію. Головна задача контролінгу при цьому полягає у координації отримання та підготовки інформації з потребою у ній. Проте даний підхід має важливий недолік – великий обсяг неструктурованих інформаційних потоків загромождає систему контролінгу та робить аналіз важким і неефективним.

Контролінг з орієнтацією на координацію діяльності організації базується на відмінності між системою управління та системою виконання. Первинна координація прийняття та виконання управлінських рішень є прерогативою безпосередньо самої системи управління, проте як вторинна координація всередині управлінської системи є завданням контролінгу.

Найпривабливішим та всебічним напрямком контролінгу є концепція з орієнтацією на управлінську систему в цілому. Контролінг повинен координувати дії системи управління всього підприємства, тому що проблеми можуть виникнути всередині всіх та між всіма підсистемами управлінської діяльності.

Створення та функціонування системи контролінгу дозволить збільшити рівень доходів, оптимально використовувати ресурси, якими володіє суб'єкт господарювання, вдосконалити організацію робіт і змінити психологію персоналу, збільшуючи число учасників управління організацією.

Для більшості українських підприємств прийняття сучасних економічних відносин означає, перш за все, оволодіння новими інструментами господарювання, одним з яких є контролінговий аудит. Практика свідчить, що власники компанії зазвичай не приймають участь в управлінні, а передають повноваження ведення бізнесу професійним менеджерам. При цьому важливим стає питання контролю за їх діяльністю і гарантії того, що рішення приймаються виключно на користь власників, а не топ-менеджерів або окремої групи інвесторів. Вирішити дане питання і надати необхідну інформацію може контролінговий аудит [2].

Контролінговий аудит являє собою цілеспрямоване управлінське консультування, яке дозволяє виявити втрачені вигоди від невикористання або недостатнього використання системи контролінгу [2].

Методика контролінгового аудиту побудована на інтеграції аудиту, управлінського обліку та фінансового аналізу. Робітник, який займається

проведенням аудит-контролінгу, повинен не тільки висловити свою думку щодо достовірності фінансової звітності, а й визначити фінансову стійкість організації та достатність ресурсів для подальшого розвитку. В його компетенції проаналізувати інформацію відносно виробничого потенціалу підприємства, обчислити об'єктивну потребу в інвестиціях і альтернативних джерелах їх залучення. Проводити контролінговий аудит необхідно за трьома основними напрямками [3]:

- в межах поточного аналізу, за допомогою якого розраховується фінансова стійкість суб'єкта господарювання, визначаються фактори, які на неї впливають, даються прогнозні дані відносно фінансового стану та оцінюється безперервність діяльності;

- оцінка доцільності та ефективності угод і операцій, які здійснюються на підприємстві; розраховується обсяг матеріальних, фінансових та трудових ресурсів, необхідних для нормального функціонування суб'єкта господарювання;

- формування обґрунтованих пропозицій керівникам організації та її власникам щодо підвищення ефективності ведення бізнесу за рахунок вдосконалення організаційної та фінансової структури, більш якісного управління активами та капіталом.

Наведені напрямки тісно пов'язані між собою. Тільки оцінивши доцільність угод і операцій, які здійснюються на підприємстві, можна характеризувати фінансовий стан і безперервність діяльності організації. Синтез двох перших напрямків дозволить наводити аргументовані пропозиції власникам бізнесу щодо підвищення ефективності системи управління.

Здійснюють контролінговий аудит внутрішні аудитори і/або спеціально створені відділи контролінгу, головними завданнями яких є попередження внутрішніх збоїв у діяльності компанії та підтримка її фінансової стійкості.

Контролінговий аудит включає ряд заходів [1, 3]: ситуаційний аналіз – аналіз кон'юнктури ринку, конкурентів; контролінгові дослідження – вивчення поведінки споживачів; ревізію товарно-ринкової стратегії – аналіз і оптимізація портфелів товарів та ринків; розробку комплексу контролінга – товарна та цінова політики, збут, відношення з партнерами; аналіз і рекомендації щодо внутрішньої структури підприємства. Використання даних заходів дозволяє

проаналізувати відповідність організації контролінгового управління сучасним методологічним підходам до здійснення подібної діяльності.

Як і будь-який процес, контролінговий аудит можна розподілити на певну послідовність дій [1], де кожен етап відповідає за свій напрямок діяльності суб'єкта господарювання (рис. 2).

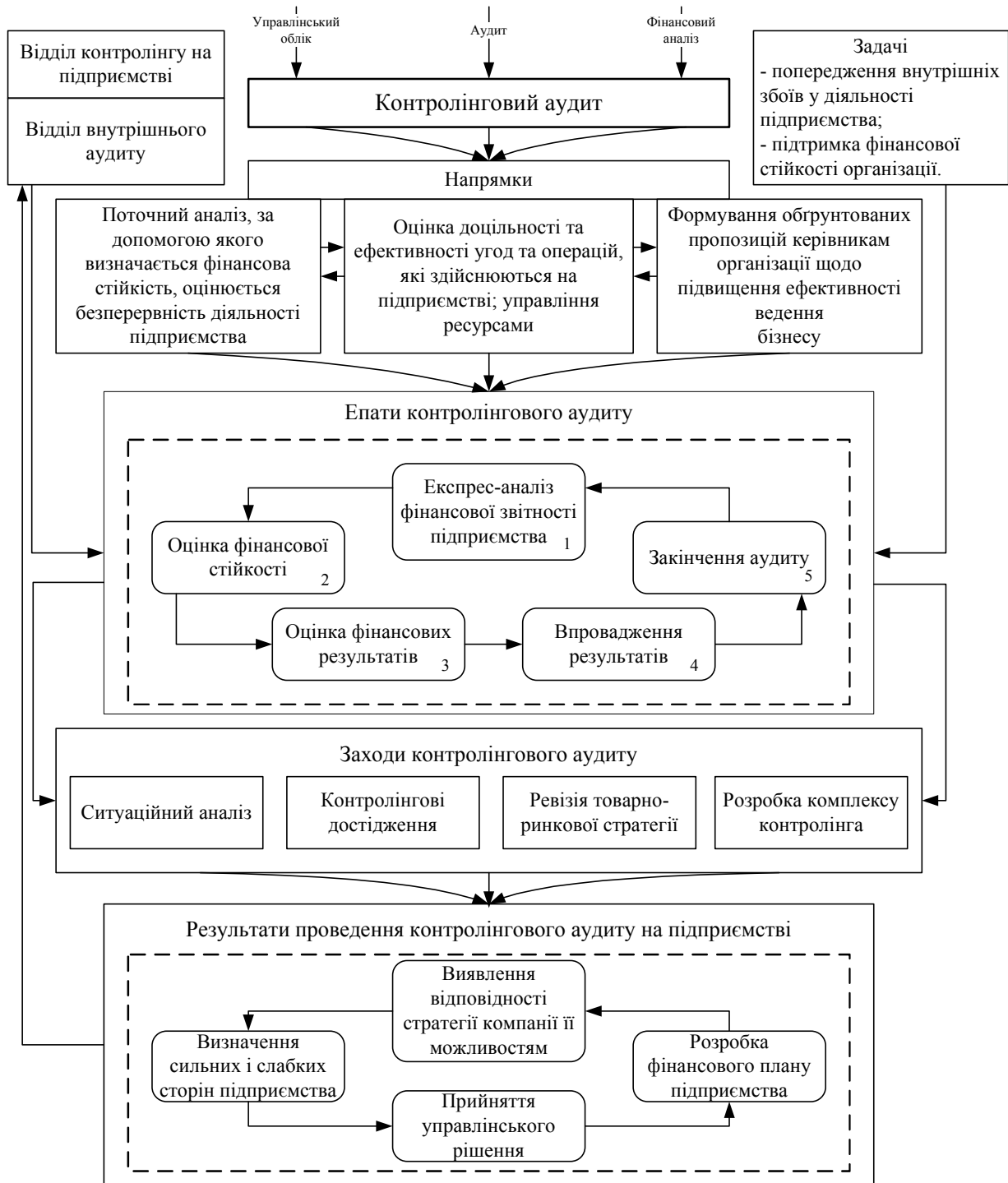


Рис. 2. Структурні елементи контролінгового аудиту на підприємстві

Перший етап – експрес-аналіз фінансової та бухгалтерської звітності, фінансових коефіцієнтів, дозволяє виявити зони підвищеного ризику, дати загальну оцінку компанії та визначити напрямки подальшої роботи.

Другий етап – оцінка фінансової стійкості. На даному етапі розраховуються такі важливі показники, як ліквідність та платоспроможність, оцінюються співвідношення активів і пасивів, величина чистих активів, структура і обсяг оборотних коштів, приріст дебіторської та кредиторської заборгованостей, темпи росту прибутку та виручки від реалізації продукції. З урахуванням обраної політики фінансування аналізується структура власного капіталу та залучених коштів [1].

Третій етап – оцінка фінансових результатів, грошових потоків та податкових платежів організації. Відбувається зіставлення виручки від реалізації продукції з понесеними витратами, що виступає основою для оцінки конкурентоспроможності продукції, що випускається, а також ліквідності підприємства. Даний етап дуже важливий, бо дозволяє виявити недоцільність напрямків використання коштів, резерви підвищення ефективності формування та споживання ресурсів, оптимізувати структуру оборотних активів та знизити втрати від упущених вигод.

Четвертий етап – впровадження отриманих результатів. Аудитор повинен приймати участь у підготовці та виконанні розробленого плану дій по реалізації прийнятої стратегії.

П'ятий етап – заключний, етап закінчення аудиту, повинен містити оцінку результатів проведеної роботи з боку топ-менеджерів та власників організації. Аудитор складає звіт про виконану роботу, де описує всі особливості, які було відзначено в процесі аудиту [1].

Систематичне проведення контролінгового аудиту дасть змогу виявити відповідність прийнятої стратегії ринковим можливостям і ресурсам організації, визначити її сильні та слабкі сторони, прийняти правильне управлінське рішення та розробити дієвий план щодо зміцнення позицій підприємства на ринку, що, в подальшому, сприятиме росту обсягів виробництва та збільшенню прибутку.

Висновки. Підсумовуючи вищевикладене, відзначимо, що контролінговий аудит – це актуальний та перспективний напрямок розвитку системи контролінгу, який дає змогу значно розширити потенціал українських підприємств. З його допомогою аудитор аналізує події та операції, що

відбуваються в організації, та дає оцінку можливих наслідків. Він об'єднує в собі основи аудиту, управлінського обліку та фінансового аналізу. Проводиться в рамках трьох основних напрямків – в рамках поточного аналізу, шляхом оцінки доцільності та правильності угод, які укладаються підприємством, та на основі формування обґрунтованих пропозицій власникам та керівникам щодо підвищення ефективності бізнесу.

Практика контролінгу та контролінгового аудиту на вітчизняних підприємствах ще слабо розвинута. В межах системи контролінгу вкрай рідко використовуються сучасні управлінські технології та технологічні засоби. Тому подальші дослідження повинні бути спрямовані на розробку заходів вдосконалення процесу управління на базі контролінгу, а саме: розвиток методичної підтримки контролінгу, впровадження прогресивних методів контролінгу та всебічне використання інформаційних технологій.

Література

1. Ананькина Е. Л. Контроллинг как инструмент управления предприятием / Е. Л. Ананькина, С. В. Данилочкин, Н. Г. Данилочкина. - М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2004. - 280 с.
2. Контроллинг: [учебник] / [А. М. Карминский, С. Г. Фалько, А. А. Жевага и др.]; под ред. А. М. Карминского, С. Г. Фалько. – М.: Финансы и статистика, 2006. – 336 с.
3. Манн Р. Контроллинг для начинающих. Система управления прибылью / Р. Манн, Э. Майер. - М.: Финансы и статистика, 2004. - 301 с.
4. Петренко С. Н. Контроллинг / С. Н. Петренко. - Казань: Ника-Центр, 2004. – 174 с.
5. Статистична інформація [Електронний ресурс] : Державний комітет статистики України. - Режим доступу: <http://www.ukrstat.gov.ua>
6. Хорват П. Концепция контроллинга. Управленческий учет. Система отчетности. Бюджетирование / П. Хорват; пер. с нем., 4-е изд. - М.: Альпина Бизнес Букс, 2009. - 269 с.