

УДК 339.138

Н.М. Нагула
Національний університет
харчових технологій

МЕХАНІЗМ КОНТРОЛІНГУ ЯК ІНСТРУМЕНТ СУЧАСНОГО УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ

Досліджено і узагальнено сучасні теоретичні і методичні основи концепції контролінгу на підприємстві.

Ключові слова: концепція контролінгу, оперативний контролінг, стратегічний контролінг, система планування, система моніторингу, система інформаційного забезпечення, система координації і регулювання.

Modern theoretical and methodical bases of the concept of controlling at the enterprise are investigated and generalized.

Key words: the concept of controlling, operative controlling, strategic controlling, system of planning, system of monitoring, system of information support, system of coordination and regulation.

В сучасних умовах для підтримки і підвищення ефективності функціонування промислових підприємств виникає потреба в гнучкому управлінні складними організаційними системами з врахуванням виконання важливих ринкових та економічних критеріїв ефективності. Велике значення нині має оптимальність управлінських рішень, від яких залежать стан і розвиток підприємства в динамічному, мінливому ринку. Новий механізм управління вимагає нових підходів, одним із яких є контролінг.

Постановка завдання. В процесі управління підприємством постійно виникають непередбачувані раніше ситуації, які можуть привести до несприятливих наслідків.

Для своєчасного усунення можливих проблем, необхідно використовувати систему контролінгу, яка дозволить зробити правильний вибір ефективного управлінського рішення керівництва підприємства. В свою чергу це потребує визначення теоретичних і методичних основ концепції контролінгу.

Результати. Вивчаючи світовий досвід в області теорії й практики контролінгу, ми пересвідчилися, що концепція контролінгу, яка нині використовується у зарубіжних і вітчизняних компаніях, описана досить широко в працях Е.А. Ананькіної, Ю.П. Аніскіна, Давидович І.С., С.В. Данілочкіна, Н.Г. Данілочкіної, Р.І. Ісакової, А.М. Кармінського, Р. Манна, Є.Майєра, С.Н.Петренко, Л.В. Поповой, А.Г. Приймака, Д. Хана, Х. Хунгенберга, С.Г.Фалько.

Проведені дослідження дозволяють нам узагальнити і упорядкувати сучасні теоретичні і методичні основи системи контролінгу на підприємстві (рис.1).

Основна ціль контролінгу, як напрямку діяльності, полягає в орієнтації управлінського процесу на досягнення цілей, які стоять перед підприємством, а також попередження кризових ситуацій, шляхом зіставлення і виявлення причинно-наслідкового зв'язку між плановими і фактичними показниками, і таким чином, мінімізувати можливі помилки, відхилення і прорахунки в майбутньому.

Для досягнення цієї цілі побудова системи контролінгу на підприємстві повинна ґрунтуватися на дотриманні таких засад:

- забезпечення ефективності інформаційної системи;
- забезпечення ефективності функціонування системи організації;
- забезпечення ефективності системи управління.

Забезпечення і дотримання перелічених засад є важливою умовою раціональної побудови і функціонування контролінгу.

Цикл контролінгу включає системи планування, регулювання і моніторингу, які обслуговує система інформаційного забезпечення.

© Н.М. Нагула, 2010

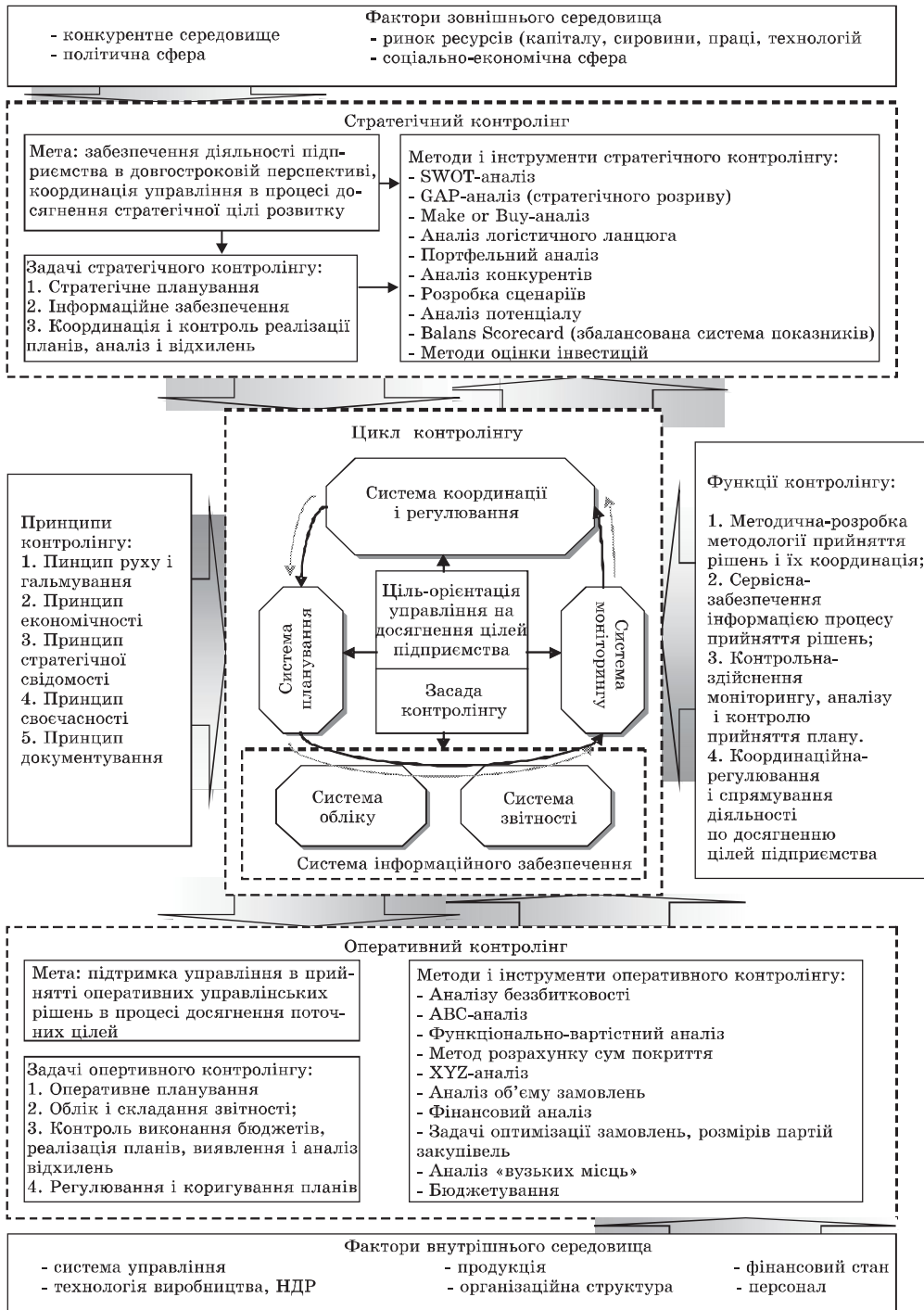


Рис. Система контролінгу

Планування в рамках циклу контролінгу здійснюється за технологією «зустрічних потоків». Спочатку планування проводиться «зверху вниз» (розробка методики планування, координація й деталізація планів по рівнях) [6].

Потім іде зустрічний потік «знизу вгору», в результаті чого розробляється методика коректування планових завдань, спрямована на координацію окремих планів і поєднання їх у єдиний план по підприємству. Головний зміст планування полягає в підвищенні продуктивності та ефективності роботи підприємства за допомогою: цільової орієнтації всіх подій в організації, виявлення ризиків і зниженні їх рівня, підвищення гнучкості і пристосування до змін [8].

Отже, підтримка процесу планування контролінгу полягає у виконанні наступних завдань: формування й розвиток системи комплексного планування; розробка методів планування; визначення необхідної інформації, її джерел і шляхів одержання. При цьому служба контролінгу не займається питаннями, що планувати, а радить, як і коли планувати, оцінює можливість реалізації запланованих заходів. Відповідальність за реалізацію планів залишається в компетенції керівників [5]. Наступним етапом і циклі контролінгу виступає моніторинг, який передбачає вимір продуктивності та контроль бізнес-процесів організації. Цей елемент контролінгу розглядається як підсистема, яка систематично контролює і вимірює якість процесів на основі відповідних показників. «Система показників слугує свого роду системою координат, в якій ставиться ціль у вигляді цільових значень показників, а план дій відображається як траєкторія руху до цілі, розгорнута в часі» [1]. Контроль і аналіз є складовими моніторингу і супроводжують процес реалізації планів.

Також найважливішим з'єднуючим елементом циклу контролінгу є система інформаційного забезпечення, що включає в себе систему обліку й систему звітності. У площині інформаційно-аналітичного забезпечення керівництва в завдання контролінгу входять: розробка архітектури інформаційної системи; стандартизація інформаційних каналів і носіїв; вибір методів обробки інформації. Система контролінгу повинна забезпечувати збір, обробку й надання керівництву істотної для прийняття управлінських розв'язків аналітичної інформації [6, с. 19].

На основі циклу контролінгу реалізуються вказані в схемі функції системи контролінгу і відповідні їм задачі. Однак, необхідно відмітити, що всі функції контролінгу слід розглядати з позиції раціонального управління, а в цьому випадку простежується залежність корисності функції управління від участі контролінгу в їх реалізації.

Система контролінгу ґрунтується на п'яти принципах: економічності, руху й гальмування; своєчасності; стратегічної свідомості; документування.

1. Принцип економічності передбачає формування контролінгу як внутрішнього механізму управління на основі витрат, які не перевищували б отриманий ефект від його впровадження.

2. Згідно принципу руху й гальмування для забезпечення тривалого й стійкого існування організації необхідні зростання, розвиток і, як наслідок, стабільне одержання прибутку. Цей принцип контролінгу створює об'єктивні умови для постійного виявлення й впровадження нового, прогресивного в практику конкретної організації з урахуванням специфіки й можливостей.

3. Принцип своєчасності свідчить, що в умовах ринку, що динамічно розвивається, керівництву для прийняття рішень необхідні постійно оновлювані дані як про зовнішнє, так і внутрішнє середовище, результати їх аналізу.

4. Принцип стратегічної свідомості реалізується тільки тоді, коли будь-яке рішення і дія оцінюється, в першу чергу, з позицій його відповідності стратегічним програмам.

5. Метою принципу документування є створення умов для перевірки: чи дотримувалися цілі й завдання контролінгу в дійсності. Письмова форма примушує інформатора до продуманого, повного і точного представлення стану справ. Завдяки принципу документування рішення по оперативних питаннях ухвалюються з урахуванням стратегічної позиції фірми, стимулюючи тим самим першочергову реалізацію стратегічних цілей.

Принцип документування є також інструментом для контролю над дотриманням інших принципів контролінгу [7, с. 148].

Наступною складовою концепції є види контролінгу. Оскільки, контролінг є системою управління досягненням цілей підприємства, а сучасний менеджмент поділяє цілі на дві групи: оперативні (короткострокові) та стратегічні (довгострокові, перспективні), тому контролінг включає в себе два аспекти — стратегічний і оперативний.

Сутність стратегічного і оперативного контролінгу дуже лаконічно визначена А.М. Камінським: стратегічний контролінг — «робити правильну справу»; оперативний контролінг — «робити справу правильно» [12].

Стратегічний контролінг визначає поле діяльності (цілі і задачі) оперативного контролінгу і орієнтований на середньостроковий і довгостроковий періоди. Об'єктами стратегічного контролінгу є цілі, стратегії, потенціали, фактори успіху, сильні і слабкі сторони підприємства. Стратегічний контролінг управляє процесом досягнення стратегічних цілей, поставлених в рамках діючої системи управління, а також слідкує за сигналами ззовні, які свідчать про необхідність адаптації поточної системи управління до змін середовища.

Основне поле діяльності оперативного контролінгу — надання допомоги менеджерам у досягненні запланованих стратегічних цілей, як правило, відображених у показниках рентабельності, ліквідності і прибутку, а також стеженні за дотриманням установлених стратегічними планами меж відхилень. Оперативний контролінг орієнтований на вирішення питань короткострокового характеру. Поточні проблеми вирішуються адаптацією існуючої системи управління з метою підвищення ефективності діяльності підприємства [10].

Таким чином, основною відмінністю цих двох видів контролінгу є фактор часу. На додаток до цього виділимо ще кілька важливих відмінностей [3,5,6,7, 8, 10]:

стратегічний контролінг орієнтований на потенціал (виробничі потужності, матеріальні й трудові ресурси), оперативний — на конкретний результат (підвищення продуктивності праці, зростання прибутку, зниження витрат);

об'єкти планування й контролю в оперативному контролінгу збігаються, а в стратегічному — ні, наприклад, прибуток — об'єкт планування й контролю для оперативного контролінгу, а для стратегічного контролінгу об'єктами контролю будуть проекти, напрямки діяльності, стан внутрішнього й зовнішнього середовища;

в оперативному контролінгу домінує контроль із боку, а в стратегічному — самоконтроль;

різне значення для оперативного й стратегічного контролінгу має контроль передумов, успіху й результату: наприклад, для оперативного контролінгу виробництво продукції з метою одержання прибутку від її реалізації, для стратегічного — виживання організації в довгостроковій перспективі;

масштаби цілей для оперативного й стратегічного контролінгу також різні: для оперативного контролінгу — це економічна ефективність, рентабельність, продуктивність, для стратегічного — забезпечення тривалого існування організації.

Розглянуті характеристики дозволяють рекомендувати використання окремих інструментів і методик контролінгу для підвищення ефективності функціонування підприємств, у тому числі для цілей антикризового управління. У наш час частина керівників найбільшу значимість надають контролю над досягненням оперативних цілей, аргументуючи цю спрямованість необхідністю виживання сьогодні, не спрямовуючи рішення за перспективу.

Слід зазначити, що сучасні тенденції в розвитку ідеї контролінгу, на нашу думку, повинні мати перспективне спрямування, визначати контролінг як єдине ціле, усі види, інструменти й методики мають розглядаються не відособлено, а комплексно. Згідно такого підходу контролінг — стрижень, навколо якого повинні бути об'єднані основні елементи управління підприємством, а саме: бізнес-процеси і їх витрати; центри відповідальності підприємства; системи планування й бюджетування; система управлінського обліку;

інформаційні потоки; моніторинг і аналіз результатів фінансово-господарської діяльності підприємства; виявлення причин відхилень і формування управлінських впливів (адаптація) тощо.

Інтегрований контролінг достатньо широко реалізується закордонними підприємствами та призводить до вагомих результатів. В управління економікою вітчизняних підприємств дана система не знайшла відповідного застосування через те, що потреба в ній часто переважає над наявністю знань у цій галузі. Внаслідок цього вирішення проблем, що пов'язані з організацією та методикою побудови системи контролінгу як інструменту підвищення ефективності діяльності підприємства, буде сприяти підвищенню якості менеджменту та забезпеченню стабільного розвитку бізнесу підприємства.

ЛІТЕРАТУРА

1. *Виноградов С.Л.* Контролінг как технология менеджмента. Заметки практика. // *Контролінг*. — 2002. — № 2.
2. *Давидович І.Є.* Контролінг: навчальний посібник. — К.: Центр учбової літератури, 2008. — 552 с.
3. *Грибенков С.М.* Сущность и исторические этапы развития контроллинга / С.М. Грибенков. — Астрахань, — 2005. — 29 с.
4. *Ковалева Е.Б.* Сущность и роль взаимосвязи стратегического и оперативного контроллинга на предприятии // *Известия Российского государственного педагогического университета им. А.И. Герцена*, — 2008, — № 76—1 — с 163—167.
5. *Контролінг* как инструмент управления предприятием / Е.А. Ананькина, С.В. Данилочкин, Н.Г. Данилочкина и др.; Под ред. Н.Г. Данилочкиной. — М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2004. — 279 с.
6. *Контролінг: учебник* / А.М. Карминский, С.Г. Фалько, А.А. Жевага, Н.Ю. Иванова; под ред. А.М. Карминского, С.Г. Фалько. — М.: Финансы и статистика, 2006. — 336 с.
7. *Планирование и контролінг: учеб. по специальности «Менеджмент орг.»* / Ю.П. Анискин, А.М. Павлова. — 3-е изд., стер. — М.: Издательство «Омега — Л», 2007. — 280 с.
8. *Попченко Е.Л., Ермасова Н.Б.* Бизнес-контролінг. — М.: Финансы и статистика, 2006. — 288 с.
9. *Рудницький В.* Контролінг — нова галузь знань і практика управління діяльністю підприємств // *Формування ринкової економіки в Україні*. — Львів, 2005. — спецвип. 15, ч. 2 — с. 52—57.
10. *Скляр Е.Н.* Теоретические основы формирования системы интегрированного контроллинга на промышленном предприятии / Е.Н. Скляр, И.О. Зверкович, Т.Д. Хрычкова // *Менеджмент в России и за рубежом*. — 2005. — № 2. — с. 9—15.

Нагула Н.М. — nnagula@ukr.net

Надійшла до редколегії 15.04.2010 р.

*Стаття рекомендована до друку
д-ром екон. наук, проф. Мостенською Т.Л.*