

В. З. Семанюк

Тернопільський національний економічний університет

КОНТРОЛІНГ ЯК ІННОВАЦІЙНИЙ ІНСТРУМЕНТ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ БІЗНЕСУ

Порушується проблема розвитку і використання системи контролінгу як інноваційного інструменту підвищення ефективності бізнесу вітчизняними підприємствами, а також необхідності і важливості її використання в умовах світової фінансової кризи. Наголошується на інформаційному забезпеченні менеджменту, інтеграції обліку, створенні інтегрованої системи інформаційного забезпечення, описуються принципи побудови та завдання цієї системи.

Новаторський підхід, контролінг, інтеграція, інформаційна система, система обліку, менеджмент, управління

В умовах фінансової кризи та безперсрвних змін навколишнього середовища ефективно управління можливе лише за умови швидкої відповіді на впливи ендогенних та екзогенних чинників, раптового реагування на сигнали раннього попередження, на щонайменші відхилення фактичних значень параметрів фінансово-господарської діяльності від запланованих. Виконання цього завдання в межах традиційних підходів до планування, які використовуються на більшості вітчизняних підприємств, не є можливим через переважну орієнтацію на минуле (планування на основі лінійної екстраполяції «від досягнутого») й сучасне становище підприємства (реактивне планування виходячи з наявних ресурсів) [1, 87–92]. Разом з тим не враховуються приховані тенденції в загальноекономічному середовищі та конкурентному оточенні, неявні ризики й сприятливі можливості, віддалені і побічні наслідки управлінських рішень, що приймаються. Функціонування підприємства в складних ринкових умовах вимагає стратегічного управління, яке забезпечило б довгострокове, прибуткове та економічно вигідне перебування на ринку. Новий механізм управління вимагає сучасних підходів до інформаційного забезпечення, одним з яких контролінг.

Для удосконалення системи управління в цілому та поліпшення якості менеджменту у виконанні окремих управлінських функцій пропонується впровадження системи контролінгу як, з одного боку, філософії ефективного управління, а з другого, — практики оптимізації управлінських процесів шляхом інформаційного забезпечення, координації та інтеграції процесів прийняття управлінських рішень. Проте і ця система не повністю адаптується до сучасних економічних реалій і потребує подальшого дослідження та розвитку з огляду на масштабність бізнес-процесів і значущість впливу на них різних факторів.

Особливе місце серед теоретиків, які досліджували інформаційні системи обліку та облік як інформаційну систему, займають Г. А. Титаренко, О. С. Бородкін, Ф. Ф. Бутинець, С. І. Волков, В. Н. Давидов, В. П. Завгородній, О. П. Ільїна, Г. Г. Кірейцев, К. Н. Нарібаєв, В. Ф. Палій, В. І. Подольский,

М. С. Пушкар, Я. В. Соколов, В. В. Сопко та ін. Наголос на проблемах теорії та практики контролінгу робили і зарубіжні автори Е. Майєр, Р. Манн, Д. Хан, А. Дайле, Х. Фольмут, А. Апчерч тощо, а також О. О. Ананькіна, Н. Г. Данілочкіна, О. М. Кармінський, С. Г. Фалько, Н. І. Оленєв, А. Д. Шеремет, О. Є. Ніколаєва, Т. В. Шишкова, М. С. Пушкар, С. М. Петренко, Л. О. Сухарєва, О. О. Терещенко, Ю. П. Яковлєв. Проте, незважаючи на достатню кількість теоретичних і практичних розробок щодо створення і функціонування інформаційних систем на підприємстві, наукових праць з проблем контролінгу як нового напрямку дослідження у вітчизняній науці й впровадження ефективних систем інформаційного забезпечення менеджменту на українських підприємствах досі ще бракує.

У процесі дослідження перед нами ставилися завдання застосувати інноваційний підхід до проблеми управління бізнесом та його інформаційного забезпечення, сформулювати модель інформаційного забезпечення менеджменту на базі облікової системи підприємства і виділити основні завдання та переваги такої системи на кожному з етапів облікового процесу.

Однією з причин фінансової кризи компаній є відсутність у керівництва своєчасної, повної й точної інформації не тільки про фінансовий стан фірми, але й про її майбутнє. Це можна пояснити тим, що бюджетування, або внутрішнє фінансове планування, у вітчизняних компаніях (якщо воно взагалі є) носить поверхневий характер.

Така ситуація не дозволяє ефективно управляти фінансами, насамперед рухом грошових коштів, приймати точні й ефективні управлінські рішення. Знайдуться опоненти, які стверджуватимуть, що фінансове планування можна провести на основі фінансової звітності й цього цілком вистачає, але будь-які фінансові показники, побудовані на основі форм фінансових звітів, можуть, скоріше, нівелювати логіку досліджень апалітика, збити з вірного курсу, але ніяк не спрямувати фінансову структуру підприємства на ефективний розвиток.

Впровадження в умовах конкурентної боротьби, що посилилася, новаторських систем управління стає не просто даниною моді, але й гострою потребою. Управління в режимі реального часу дозволяє значно поліпшити економічні показники роботи підприємства й підвищити ефективність використання всіх ресурсів. Але часто буває, що для швидкого реагування на зміни керівництву компанії недостатньо просто одержати точну інформацію [2, 3–6].

З сучасних умов перед інформаційними менеджерами постало триєдине завдання. По-перше, забезпечити надходження інформації, що відображає реальний стан справ, по-друге, організувати уніфіковану, стислу, чітку й просту форму її подачі і, по-третє, організувати своєчасність надходження інформації.

Концепція управління підприємством, що забезпечує такий алгоритм створення інформаційних ресурсів, одержала назву контролінг. Її виникнення, розвиток та адаптація до вітчизняних умов викликані високою динамікою розвитку ринку. В основі системи контролінгу — регулярний і своєчасний збір інформації про внутрішнє і зовнішнє середовище функціонування підприємства,

її аналіз і планування на цій основі подальшої діяльності. Такий підхід дозволяє менеджерам адекватно реагувати на ринкові зміни й швидко приймати ефективні управлінські рішення. Контролінг — система орієнтована на досягнення цілей, інтегрована система інформаційно-аналітичної й методичної підтримки керівників у процесі планування, контролю, аналізу й прийняття управлінських рішень у всіх функціональних сферах діяльності підприємства [2].

Контролінг охоплює всі сектори життєдіяльності підприємства, і для досягнення результату всі вони повинні працювати інтегровано. Значною мірою завдання контролінгу збігається із завданнями фінансового менеджменту. Якщо фінансові показники підприємства досягнуті, можна говорити про те, що контролінг на підприємстві працює. При цьому зовсім не обов'язково, щоб був створений відповідний відділ, контролінг може існувати просто як функція всередині компанії.

Нові ідеї в управлінні підтримали компанії, перед якими стояло завдання розширити свою присутність на ринку, одержати приріст прибутку й підвищення конкурентоспроможності. Причини зрозумілі: в умовах загострення конкуренції більше шансів має те підприємство, що досягало мети з найменшими витратами, а для цього необхідне ефективне управління. Контролінг, як більш гнучка порівняно з традиційним обліком система, дозволяє вирішувати ці завдання. Фахівці підкреслюють, що облік лише враховує, тобто підсумовує роботу, а система контролінгу дозволяє не просто визначити всі проблемні місця в роботі підприємства, але й надає інструментарій для їх усунення.

Контролінг — це постійне поліпшення фінансових показників підприємства, безперервне відстеження бізнес-процесів і прийняття управлінських рішень у відповідності зі стратегією підприємства. Компанії, які ставлять перед собою довгострокові цілі існування на ринку й одержання прибутку, мають потребу в системі контролінгу для забезпечення ефективної роботи. Споживачі й конкуренти висувають ряд вимог щодо постійної готовності до змін ринку, а система контролінгу дозволяє швидко й ефективно реагувати на ці зміни. Користуючись таким фінансовим інструментом, підприємство може за термін від півтора до п'яти років вийти на рівень ефективного управління всіма своїми структурами. Контролінг проявляє себе на рівні прийняття будь-якого управлінського рішення і стверджує, що час інтуїції минув, настав час обґрунтованих рішень. Як відзначають керівники, впровадження системи контролінгу на підприємстві дозволяє виявляти відхилення фактичних показників від планових і вчасно їх коректувати.

Інноваційність системи контролінгу полягає в тому, що він дає можливість володіти ситуацією про підприємство в будь-який момент часу й приймати рішення в лічені хвилини. Це дозволяє на ранній стадії ідентифікувати можливі ризики й вчасно вживати заходи для їх усунення.

Для реалізації інноваційного підходу до фінансового управління та прийняття рішень у системі контролінгу використовують факторний багатовимірний аналіз, перехресні таблиці і кластерні діаграми, рейтингові оцінки, елементи бізнес-логіки.

Інноваційний або новаторський підхід до управління, на основі впровадження системи контролінгу, дає можливість організувати, координувати й підтримувати інформаційні процеси для планування, контролю й прийняття рішень, готувати комплексну звітність таким чином, щоб керівники могли діяти ефективно й цілеспрямовано. Контролер конструює інформаційну систему для забезпечення процесу управління підприємством, організовує створення та передачу необхідної інформації керівникам; розробляє (адаптує) методи, методики й інструменти, що дозволяють одержати достовірну й прозору картину ефективності використання всіх ресурсів на підприємстві, інтерпретувати отримані результати з досягнення сформульованих цілей і завдань; вимірює, оцінює й порівнює ризик з доходами.

Ефективна система контролінгу на підприємстві може бути побудована при створенні певних умов її функціонування:

керівник і контролер у своїх рішеннях і висновках опираються не на звітні дані за минулий період, а на бачення й оцінку перспектив розвитку основних напрямків діяльності і процесів на підприємстві;

керівник розуміє і може самостійно реалізовувати основні функції контролінгу;

керівники постійно консультуються з контролерами, що сприяє формуванню технічного завдання на нові методи й інструменти контролінгу, які обов'язково використовуватимуться в процесі управління;

керівники та контролер перебувають у конструктивній опозиції щодо формування стратегічних й оперативних цілей підприємства, шляхів і методів їх досягнення з урахуванням сфер їхньої відповідальності [4, 5].

В управлінні сучасним підприємством поєднуються методи економіки, менеджменту, інформатики, обліку, соціології, психології, управління персоналом тощо. Функція контролінгу господарюючого суб'єкта, що на основі всеосяжного збору, інтеграції й аналізу інформації про всі процеси, які відбуваються в ньому, підтримує прийняття оперативних і стратегічних управлінських рішень на всіх рівнях. Головне те, що контролінг пов'язує воедино, вертикально й горизонтально інтегрує інформацію про різні процеси в забезпеченні прийняття ефективних управлінських рішень. Саме тому його часто розглядають як метасистему над системою управління, що включає функції контролю, обліку, координації, інформаційного забезпечення, прийняття рішень. Контролінг підтримує управлінську діяльність, спрямовану на реалізацію поставлених перед нею цілей, інформаційно забезпечуючи скоординоване прийняття управлінських рішень на всіх рівнях менеджменту.

Таким чином, у контролінгу можна виділити три основних блоки: облікова система, інтегрована інформаційна система, прийняття управлінських рішень.

Облік — це сервісна функція менеджменту, без якої підприємство не проживе й дня. Тому формування системи обліку для підприємств полягає в удосконаленні та реорганізації вже існуючої системи обліку, через те що традиційний облік тільки частково відповідає інтересам управління — його треба бу-

дувати разом з постановкою бюджетування, логістики, керування персоналом, планування та ін. [8]. Регулярний менеджмент таких неоднозначностей в обліку не допускає. Менеджери підприємства повинні точно знати, скільки є основних напрямків діяльності, продуктів, послуг, функцій (основного виробництва, допоміжних виробництв, менеджменту), структурних ланок, центрів фінансового обліку та як вони всі разом співвідносяться, які між ними зв'язки.

За оцінками західних аудиторських фірм, їхні клієнти 90% часу та ресурсів витрачають на постановку управлінського обліку і контролінгу й тільки 10% — на фінансову бухгалтерію. У вітчизняних компаніях — усе з точністю до навпаки [4].

Новаторський підхід до обліку вказує на необхідність його інтеграції, яка повинна відбуватися за компонентами менеджменту, по горизонталі й по вертикалі. *Горизонтальна інтеграція* повинна забезпечити порівняність показників роботи всіх облікових блоків між собою, *вертикальна* охоплює цикл ухвалення управлінського рішення: план — організація — облік — контроль — аналіз — регулювання. Тут облікова система працює на управління: це не тільки система збору та реєстрації всієї інформації, а й система аналізу, узагальнення, контролю, порівняння і в остаточному підсумку — ухвалення управлінського рішення. Вертикальна і горизонтальна інтеграції доповнюють одна одну. Схвалюється комплексне включення в облік систем моніторингу, оцінки й контролю інвестиційних проектів по всіх стадіях і етапах для підготовки управлінських рішень, що дозволяє досягти цілей з мінімальними витратами. Вертикальна інтеграція повинна забезпечити перехід від традиційних методів обліку, планування, арифметичної обробки інформації до єдиної всеохоплюючої системи створення та аналізу інформації, яка надходить від усіх компонентів менеджменту, включаючи маркетинг.

З кожним компонентом менеджменту пов'язаний певний вид обліку, а кожний вид обліку поєднаний з безліччю функцій менеджменту. Можуть формуватися локальні й наскрізні системи обліку, усі вони повинні бути інтегровані.

Ефективний контролінг може бути забезпечений тільки на основі відповідної інтегрованої системи інформаційного забезпечення, що реалізує принципи єдиної інформаційної політики. Ця система повинна охоплювати всі *компоненти менеджменту* по горизонталі і вертикалі, підтримувати всю облікову інформацію в актуальному стані, мати стандартизовані форми опису виробничих процесів для порівняння облікових блоків і, головне, забезпечувати інформаційно-аналітичну підтримку управлінських рішень.

Інтеграція інформаційного забезпечення при створенні різних інформаційних систем здійснюється на основі реалізації наступних принципів єдиної інформаційної політики:

цілеспрямованість (орієнтація на реалізацію цілей підприємства, інформаційну підтримку управлінських рішень з урахуванням цих цілей):

упорядкованість (упорядкування джерел основних видів інформації та визначення відповідної відповідальності за якість наданої інформації);

агрегованість (регламентація джерел й обсягів передачі інформації, режимів доступу);

інформатизація (реалізація інформаційного забезпечення на основі цивілізованих методів створення інформаційно-телекомунікаційної інфраструктури, що підтримує обробку інформації з урахуванням статусу споживача, ступеня розкриття, комерційної цінності та таємниці) [6, 9].

Реалізувати ці принципи дозволяють сучасні інформаційні технології, методи управління великими системами й проектами. Саме це є головною метою створення і впровадження інтегрованої системи інформаційного забезпечення діяльності, яка повинна забезпечити:

інформаційну підтримку процесів прийняття рішень на всіх рівнях управління в умовах невизначеності ситуації;

формування інформаційної бази даних для розробки й оцінки варіантів прийняття рішень за стадіями й етапами виробничого циклу з урахуванням різних факторів;

інформаційна взаємодія і підвищення якості управління з прогнозуванням наслідків прийнятих рішень на основі максимально повної інформації.

Функціонування такої системи на підприємстві дозволяє формувати інформаційну інфраструктуру, створювати інформаційні ресурси за всіма бізнес-процесами, упорядковувати джерела основних видів інформації з визначенням їх юридичного статусу, визначати права й обов'язки різних категорій користувачів інформації, забезпечувати оперативний і регламентний доступ менеджменту до інформаційних ресурсів для прийняття адекватних управлінських рішень на різних етапах бізнес-процесів, надавати зведену аналітичну інформацію про реальний стан господарської діяльності.

Ці та інші інформаційно-аналітичні завдання можуть виконуватися на інтегрованому інформаційному базисі. Для цього в арсенал засобів і методів обробки інформації включаються: OLAP і Date-Mining-технології, засоби ситуаційного аналізу й імітаційного моделювання, інтелектуальні інформаційні технології [7].

Впровадження системи контролінгу на підприємстві надає керівництву компанії та її співробітникам цілий ряд переваг. Наприклад, її реалізація дозволяє керівникові підприємства реально оцінити рівень фінансової стабільності та потенціал компанії; передбачити перспективи розвитку компанії та одразу прийняти стратегічно вірне рішення, що сприятиме підвищенню конкурентоздатності підприємства; отримувати оперативну й достовірну інформацію про поточний стан основних показників діяльності компанії в зручному вигляді; забезпечити зацікавленість не лише керівництва, а й інших співробітників у реалізації стратегічної мети та завдань компанії; вести облік й оперативне планування; регулярно порівнювати планові показники з фактичними, швидко впливати на ситуацію та своєчасно реагувати при наявності значних відхилень; формувати форми внутрішніх і зовнішніх звітів у поточному режимі; моделювати різні варіанти розвитку ринку та бізнесу за принципом «що буде, якщо...?».

Іншим працівникам підприємства контролінг дає змогу виконувати закріплені за ними обов'язки та підвищувати кваліфікаційний рівень.

1. Аналіз підходів до планування на великому машинобудівному підприємстві // Економіка промисловості. — 2008. — №2. — С. 87–92.
2. Бачуріна С. С. Управление — это хорошая информационная система / С. С. Бачуріна, Е. Г. Мамышева, А. Н. Райков // Информация и бизнес. — 2006. — № 4. — С. 3–6.
3. Ананькіна Е. А. Контроллінг как инструмент управления предприятием / Ананькіна Е. А., Данилочкін С. В. и др.; под ред. Н. Г. Данилочкіной. — М.: Аудит, ЮНИТИ, 1999. — 297 с.
4. Малышева Л. Контроллінг на предприятии / Малышева Л. // Открытые системы. — 2000. — № 1–2. — С. 18–24.
5. Компания Бизнес-консоль [Електронний ресурс]. — Режим доступу <http://www.bcons.ru>.
6. Пич Г. Уточнение содержания контроллинга как функции управления и его поддержки / Г. Пич, Э. Шерм // Управление предприятием. — 2001. — № 3. С. 8–16.
7. Райков А. П. Интеллектуальные информационные технологии: учеб. пособие / А. Н. Райков — М.: Моск. гос. ин-т радиотехники, электроники и автоматики, 2009. — 96 с.
8. Семь нот менеджмента / под ред. В. Кондратьева. — М.: ЗАО «Журнал «Эксперт», 2008. — 520 с.
9. Фольмут Х. Й. Инструменты контроллинга от А до Я. / Х. Й. Фольмут. — М.: Финансы и статистика, 2001. — 288 с.

КОНТРОЛЛИНГ КАК ИННОВАЦИОННЫЙ ИНСТРУМЕНТ ПОВЫШЕНИЯ ЭФФЕКТИВНОСТИ БИЗНЕСА

Затрагивается проблема использования и развития системы контроллинга как инновационного инструмента повышения эффективности бизнеса отечественными предприятиями, а также необходимости и важности ее использования в условиях мирового финансового кризиса. Делается ударение на информационном обеспечении менеджмента, интеграции учета, создании интегрированной системы информационного обеспечения, описываются принципы построения и задачи этой системы.

CONTROLLING AS INNOVATIVE INSTRUMENT OF INCREASE OF BUSINESS

In the article the problem of the use and development of the system of controlling is broken as an innovative instrument of increase of business efficiency by domestic enterprises, and also to the necessity and importance of its use in the conditions of world financial crisis. An accent is done on the informative providing of management, integration of account, creation of the computer-integrated system of the informative providing. Principles of construction and task of this system are described.

Стаття надійшла 15.04.10