

З.О. Іванова (Європейський університет, м. Київ, Україна)
**ОСОБЛИВОСТІ ФОРМУВАННЯ СИСТЕМИ
КОНТРОЛІНГУ НА ПІДПРИЄМСТВАХ**

У статті проаналізовано й обґрунтовано необхідність застосування в практиці вітчизняних підприємств системи контролінгу, визначено її характерні складові та запропоновано методичний інструментарій, який дозволить вчасно коригувати діяльність підприємства в процесі його виробничо-господарської діяльності.

Ключові слова: контролінг, функції та методи управління, конкурентоспроможність, управлінські процеси.

Літ. 14.

З.О. Иванова (Европейский университет, г. Киев, Украина)
**ОСОБЕННОСТИ ФОРМИРОВАНИЯ СИСТЕМЫ
КОНТРОЛЛИНГА НА ПРЕДПРИЯТИЯХ**

В статье проанализирована и обоснована необходимость применения в практике отечественных предприятий системы контроллинга, определены ее характерные составляющие и предложен методический инструментарий, который позволит вовремя корректировать деятельность предприятия в процессе его производственно-хозяйственной деятельности.

Ключевые слова: контроллинг, функции и методы управления, конкурентоспособность, управленческие процессы.

Z.O. Ivanova (European University, Kyiv, Ukraine)
**PECULIARITIES OF CONTROLLING SYSTEM
FORMATION AT ENTERPRISES**

The article analyzes and grounds the necessity of applying within national practice the system of controlling, its key components are determined and the methodical toolkit is offered, it would enable timely corrections of enterprise activities in the process of production.

Keywords: controlling; functions and methods of management; competitiveness; managerial processes.

Постановка проблеми. В умовах ринкових відносин результати роботи кожного підприємства значною мірою залежать від системи управління, яка забезпечує економічну самостійність підприємства, його конкурентоспроможність і стійкий фінансовий стан на ринку. Вирішення проблеми ефективного розвитку й економічного зростання промислових підприємств неможливе без удосконалення насамперед управлінських процесів. Тому перед управлінським персоналом постає важливе завдання пошуку й розповсюдження такої системи, яка б відповідала принципам єдності підходів на різних рівнях управління, планування, обліку, калькулювання, оцінки й аналізу, можливості управління витратами на різних стадіях життєвого циклу виробів, органічного поєднання зниження витрат з досягненням високої якості готової продукції.

Аналіз останніх досліджень. Необхідність впровадження на сучасних підприємствах контролінгу в системі управління підприємством підтверджується такими об'єктивними чинниками, як:

- підвищення нестабільності зовнішнього середовища, яке висуває додаткові вимоги до системи управління підприємством, особливо в розрізі формування його витрат;

- зміщення акценту з контролю за виконанням планових показників формування витрат на аналіз майбутньої величини собівартості продукції;
- збільшення швидкості реакції на зміни зовнішнього середовища, підвищення гнучкості підприємства;
- необхідність безперервного аналізу змін, що впливають на величину витрат, які відбуваються в зовнішньому і внутрішньому середовищах підприємства;
- необхідність продуманої системи дій щодо забезпечення виживаності підприємства й запобігання кризовим ситуаціям;
- ускладнення системи управління підприємством, яка вимагає створення механізму координації всередині системи управління;
- інформаційний бум поряд із нестачею релевантної інформації, що вимагає побудови спеціальної системи інформаційного забезпечення управління витратами підприємства як базового елемента формування фінансового результату підприємства;
- загальнокультурне прагнення до синтезу, інтеграції різних галузей знань і людської діяльності [1; 8; 11].

Таким чином, контролінг використовує для реалізації економічної сутності сукупність методів тактичного й стратегічного управління: обліку, планування, аналізу й контролю, поєднаних на якісно новому етапі розвитку ринкових відносин у єдину систему, функціонування якої відповідає досягненню певної мети.

Вивчення сучасних поглядів вітчизняних і зарубіжних економістів щодо завдань контролінгу на промисловому підприємстві свідчить про те, що до сучасних завдань контролінгу належать такі [1; 5; 8; 10; 14]:

- облік витрат: створення системи одержання й аналізу інформації, вибір, розробка й уніфікація методів обліку та критеріїв для оцінювання діяльності підприємства в цілому й окремих його підрозділів;
- планування витрат: формування системи комплексного планування; розробка методів планування; визначення необхідної для планування інформації, джерел і напрямів її одержання; координування процесів обміну інформацією; перевірка планів щодо повноти й можливості їх реалізації;
- контроль за витратами: розробка методів здійснення контролю, визначення обсягів контролю; визначення величин, які підлягають контролю в тимчасовому та інформаційному розрізах;
- інформаційне забезпечення: розробка структури інформаційної системи; стандартизація інформаційних каналів і носіїв; вибір методів обробки інформації; збір і систематизація даних; забезпечення економічної ефективності функціонування інформаційної системи;
- виявлення відхилень у реалізації планових завдань щодо формування витрат підприємства і розробка рекомендацій для керівництва щодо ліквідації негативних відхилень: порівняння планових і фактичних величин для вимірювання й оцінювання досягнення поставлених цілей; визначення можливих меж відхилень від контрольних величин; аналіз відхилень; інтерпретація причин і розробка рекомендацій щодо зменшення відхилень.

Управлінська діяльність охоплює збір інформації, аналіз зібраної інформації і на основі результатів аналізу прийняття управлінських рішень, що також є головним завданням усієї діяльності контролінгу на підприємствах.

Невирішені частини проблеми. Новий механізм управління потребує нових підходів, одним з яких є контролінг. Процес управління на підприємстві розглядається як послідовне виконання чотирьох управлінських функцій: планування, організації, мотивації, контролю. У сучасних умовах підвищення складності й динамізму зовнішнього та внутрішнього середовища підприємства трудомісткість забезпечення ефективного функціонування даної системи постійно зростає.

У зв'язку з цим важливою домінантою системи менеджменту є контролінг. Це принципово нова концепція в управлінні підприємством, яка здатна забезпечити підтримку внутрішнього балансу економіки підприємства й ефективний його розвиток шляхом формування об'єктивної інформації про витрати й доходи, що дає змогу приймати оптимальні управлінські рішення. Контролінг пов'язаний із реалізацією фінансово-економічної інформаційної функції в менеджменті для прийняття оперативних і стратегічних управлінських рішень як у цілому по підприємству, так і в процесі управління витратами підприємства. Тому необхідним є подальше вивчення цілей, функцій і принципів контролінгу в системі управління підприємства.

Мета дослідження. Надати обґрунтування необхідності застосування в практиці вітчизняних підприємств системи контролінгу, визначити її характерні складові та запропонувати методичний інструментарій.

Основні результати досліджень. Основна мета контролінгу в умовах підприємства, як вважає Д. Хан, є похідною від цілей підприємства [14].

Контролінг сприяє досягненню головної вартісної (монетарної) мети підприємства – оптимізації фінансового результату через максимізацію прибутку і цінності капіталу за гарантованої ліквідності. Виходячи з цього, І.Б. Стефанюк вважає головною метою контролінгу оптимізацію фінансового результату за гарантованої ліквідності [11].

Група авторів ототожнює мету контролінгу з обов'язками менеджера і відносить функціональні обов'язки контролера на загальний управлінський персонал підприємства, не визначаючи необхідності й доцільності зазначеного напрямку для діяльності підприємства.

Виходячи з цього, слід зазначити, що головна мета управління витратами – це досягнення максимального ефекту діяльності підприємства за оптимального рівня витрат.

Таким чином, головна мета контролінгу – це побудова системи прийняття і реалізації управлінських рішень на основі оцінювання господарської ситуації для забезпечення ефективної діяльності підприємства й отримання оптимального фінансового результату.

Для досягнення поставлених цілей контролінг у системі управління повинен забезпечувати виконання певних функцій.

Успіх діяльності в будь-якому напрямі можливий лише за умов виконання важливих вимог, які забезпечують ефективність управлінських рішень, управлінської діяльності й управління в цілому. Найбільше значення в діяльності,

що забезпечує реалізацію поставленої мети, мають принципи. Саме принципи визначають характеристики та зміст процесу управління. Отже, для побудови ефективної системи контролінгу в управлінні витратами необхідно сформулювати відповідні принципи. Для цього слід проаналізувати принципи управління взагалі та принципи контролінгу. Ще у 1911 р. Ф. Тейлор у праці «Принципи наукового управління» сформулював чотири основні принципи управління: 1) науковий підхід до виконання кожного елемента роботи; 2) науковий підхід до добробуту, навчання й тренінгу працівників; 3) кооперація з працівниками; 4) поділ відповідальності за результати роботи між менеджерами й працівниками [12].

Г. Емерсон визначав такі принципи управління: 1) чітко визначені ідеали або цілі; 2) здоровий глузд; 3) компетентна консультація; 4) дисципліна; 5) справедливе ставлення до персоналу; 6) швидкий, надійний, повний, точний і постійний облік; 7) диспетчеризація, 8) норми і розклад; 9) нормалізація умов; 10) нормування операцій; 11) письмові стандартні інструкції; 12) винагорода за продуктивність [13].

А. Файоль вважав, що до принципів управління належать: 1) поділ праці; 2) повноваження й відповідальність; 3) дисципліна; 4) єдиноначальність; 5) єдність напрямку; 6) підпорядкованість особистих інтересів загальним; 7) винагорода персоналу; 8) централізація; 9) скалярний ланцюг; 10) порядок; 11) справедливість; 12) стабільність робочого місця для персоналу; 13) ініціативність; 14) корпоративний дух [13].

У соціалістичній (командно-адміністративній) економіці найбільш повно принципи управління сформулював В.І. Ленін. До них він відносив: 1) демократичний централізм; 2) єдиновладдя; 3) єдність політичного та господарчого керівництва; 4) широке залучення мас до управління; 5) поєднання галузевого й територіального управління; 6) плановість; 7) економічність управління; 8) особисту матеріальну та моральну зацікавленість працівників у результатах власної праці; 9) правильний підбір та розташування кадрів; 10) контроль і перевірку виконання; 11) ефективність та оптимальність; 12) об'єктивність і науковість ухвалених рішень; 13) вміння знаходити головну ланку в ланцюжку розв'язуваних задач; 14) індивідуальний підхід до будь-якого об'єкта чи явища; 15) боротьбу з шаблоном; 16) гнучкість; 17) розгорнутість господарського маневру [7].

Ю.П. Аніскін, А.М. Павлова стверджують, що реалізація контролінгу на сучасному підприємстві базується на таких принципах:

1) принцип руху й гальмування. Для забезпечення тривалого й стійкого існування організації необхідні її зростання, розвиток і, як наслідок, стабільне одержання прибутку.

2) принцип своєчасності. В умовах динамічного розвитку ринку керівництву для прийняття рішень необхідно постійно проводити моніторинг і аналіз зовнішнього та внутрішнього середовища з метою зміцнення позицій організації й оперативно враховувати шанси й ризики, які виникають і їхній можливий вплив на прибуток;

3) принцип стратегічної свідомості. Інформація, отримана від працівників, має велике значення для проведення заходів, що забезпечують стійке май-

бутне фірми. Керівникам організації і її співробітникам необхідно приймати не тільки тактичні рішення, що дають швидкий економічний ефект і реальні вигоди в поточному плані, але й рішення, що дозволяють реалізувати стратегічні завдання;

4) принцип документування. Документування дозволяє в будь-який момент установити інформацію, яка відправляється й приймається, її зміст, дату передачі, імовірність і повноту інформації. Завдяки цьому принципу рішення щодо оперативних питань приймаються з урахуванням стратегічної позиції фірми, стимулюючи таким чином першочергову реалізацію стратегічних цілей [1].

Підсумовуючи вищезазначене, доцільно виокремити найбільш адаптивні принципи контролінгу управління:

1) принцип безперервності діяльності, який передбачає забезпечення постійного управління й оптимізацію, одержання й оцінку інформації, необхідної для цього;

2) системний підхід, який передбачає побудову системи планування, обліку, аналізу й контролю на всіх стадіях процесу виробництва й реалізації продукції в сукупності із продукцією й роботою персоналу;

3) принцип своєчасності, який передбачає проведення моніторингу й аналізу чинників зовнішнього та внутрішнього середовища з метою обліку й визначення впливу на рівень витрат підприємства;

4) принцип документування, який передбачає незалежність підприємства під час визначення порядку ведення обліку, аналізу, контролю і прийняття управлінських рішень;

5) принцип пріоритетності стратегічних цілей, який потребує від контролінгу обґрунтування перспектив підприємства й визначення реальних стратегічних цілей;

6) принцип комплексності, згідно з яким контролінг повинен здійснюватися на кожній наступній стадії виникнення витрат, виходячи з результатів попередньої;

7) принцип гнучкості, який передбачає швидке й чітке реагування служби контролінгу підприємства на зміну умов зовнішнього й внутрішнього середовища підприємства;

8) принцип бюджетування, який передбачає використання контролінгу в як інструмента планування, контролю й регулювання, координування діяльності різних підрозділів на підприємстві.

Об'єктами контролінгу варто визначити:

- ресурси підприємства;
- господарські процеси;
- фінансову діяльність підприємства;
- оцінку ефективності роботи підприємства.

Висновки. Результатом впровадження системи контролінгу в управлінні підприємством є:

- створення формалізованих інформаційних потоків (документообігу), що дає можливість оперативно фіксувати поточний стан виконання тих або інших показників діяльності підприємства;

- можливість спланувати поточну діяльність підприємства на основі аналізу витрат і спрогнозувати результати, змоделювати майбутній стан підприємства;

- забезпечення поточного контролю й аналізу результатів фінансово-господарської діяльності підприємства;

- автоматизація функцій обліку, контролю, аналізу витрат і планування діяльності підприємства.

На основі вищевикладеного можна стверджувати, що неможливо визначити місце економічного процесу без визначення кінцевої мети, функцій і принципів. Проаналізований і запропонований методичний інструментарій дозволить вчасно коригувати діяльність підприємства в процесі його виробничо-господарської діяльності.

1. Анискін Ю.П., Павлова А.М. Планирование и контроллинг: Учеб. по спец. «Менеджмент организации». – М.: Омега-Л, 2003. – 278 с.

2. Дикань В.Л., Плузіна Ю.А. Контролінг в сучасній системі управління підприємством // Вісник економіки транспорту і промисловості: Збірник наук. праць. – №25. – Харків: УкрДАЗТ, 2009. – С. 20–23.

3. Жигулін О. Оцінка методів управління на відповідність конкурентній стратегії підприємства // Схід. – 2007. – №6. – С. 32–35.

4. Контролінг – від теорії до реалізації на практиці: Монографія / Кол. авт.: В.В. Прохорова, Л.С. Мартюшева, Н.Ю. Петрусевич, Ю.В. Прохорова; Харківський національний економічний університет. – Харків: ІНЖЕК, 2006. – 198 с.

5. Контроллинг в бизнесе. Методологические и практические основы построения контроллинга в организациях / А.М. Карминский, Н.И. Оленев, А.Г. Примаков, С.Г. Фалько. – 2-е изд. – М.: Финансы и статистика, 2003. – 251 с.

6. Контроллинг как инструмент управления предприятием / Е.А. Ананькина, С.В. Данилочкин, Н.Г. Данилочкина и др.; Под ред. Н.Г. Данилочкиной. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2003. – 279 с.

7. Ленінські збірки (кн. 1–38) // vseslova.com.ua.

8. Менеджмент організацій: Підручник для вузів / Л.І. Федулова, І.В. Сокирник, В.В. Стадник, М.А. Йохна. – К.: Либідь, 2003. – 446 с.

9. Основы управления производством / Н.А. Сероштан, И.П. Алдохин, С.А. Кулиш, К.Л. Науменко; Под ред. Н.А. Сероштана. – 2-е изд., перераб. и доп. – Харьков: Высшая школа, Изд-во при Харьковском ун-те, 1987. – 256 с.

10. Осовська Г.В., Осовський О.А. Менеджмент організацій: Навч. посібник. – К.: Кондор, 2005. – 860 с.

11. Стефанюк І.Б. Поняття, сутність і причини виникнення контролінгу // Фінанси України. – 2005. – №2. – С. 146–153.

12. Тейлор Ф. Научные основы организации промышленных предприятий. – Петроград, 1916. – 28 с.

13. Файоль А., Эмерсон Г., Форд Г. Управление – это наука и искусство: Антология. – М.: Республика, 1992. – 352 с.

14. Хан Д. Планирование и контроль (ПиК): концепция контроллинга / Под ред. А.А. Турчака; Пер. с нем. – М.: Финансы и статистика, 1997. – 800 с.

Стаття надійшла до редакції 19.03.2012.