

*К. С. Жадько,
доктор економічних наук, професор, завідувач кафедри економіки підприємств
Університету митної справи та фінансів*

МОНІТОРИНГ, ДІАГНОСТИКА ТА КОНТРОЛЬ У СИСТЕМІ КОНТРОЛІНГУ ДІЯЛЬНОСТІ СУБ'ЄКТІВ ПІДПРИЄМНИЦЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ

*K. S. Zhadko,
PhD, Professor, Head Department of Economics University of Customs and Finance*

MONITORING , DIAGNOSTICS AND CONTROL SYSTEM CONTROLLING THE ACTIVITIES OF BUSINESSES

В статті запропоновано використання моніторингу, діагностики та контролю у системі контролінгу діяльності суб'єктів підприємницької діяльності. Обґрунтовано принципи і систему понять контролінгу діяльності суб'єктів підприємницької діяльності.

In the article the use of monitoring, diagnostics and control system controlling the activities of businesses. The principles and concepts of the system of controlling the activities of businesses.

Ключові слова: підприємництво, контролінг, моніторинг, діагностика, контроль.

Keywords: business , controlling , monitoring , diagnostics , control.

Вступ. Останнім часом з'явилася велика кількість досліджень різних економічних методів діяльності підприємств, серед яких необхідно відмітити контролінг як засіб управління виробничо-господарською діяльністю у сфері підприємництва.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Як науковий напрям і різновид економічної діяльності контролінг виник у США і після Другої світової війни поширився в Європі та набув використання в практиці. Кожен суб'єкт господарювання в умовах сьогодення використовує частково або повністю систему контролінгу. Найбільшого застосування контролінг знайшов в управлінській діяльності. Це відображають наукові бібліографічні джерела, статті вчених і практиків: Н. Бошота, М.Вебер, Ф. Хайек, В. Геець, П. Саблук, Т. Максимова, І.І. Циглик.

Постановка завдання. Контролінг являє собою сукупну множину методів обліку, оперативного та стратегічного управлінського впливу, аналізу, планування і контролю на якісно новому етапі розвитку ринкової системи, що надає можливість господарським суб'єктам досягати стратегічних цілей. Консалтингові організації розробляють, удосконалюють, впроваджують контролінг на конкретних суб'єктах підприємницької діяльності різних галузей.

З метою досягнення суб'єктом підприємницької діяльності значних успіхів та ринкового визнання, доцільним є запровадити на практиці найбільш передові і прогресивні механізми та інструменти діяльності. До таких методів можна віднести систему моніторингу, діагностики і контролю діяльності, що доповнює систему контролінгу, а така система забезпечує сучасними інструментами для більш ефективного управління підприємством і досягнення цілей його діяльності.

Виклад основного матеріалу. Контролінг, з одного боку, виступає як система, що підтримує діяльність підприємства, його прибутковість, а з іншого - забезпечує взаємодію підприємства з навколишнім середовищем [1-5].

Більшість науковців і практиків дотримуються точки зору, що моніторинг, діагностика та контроль і контролінг - взаємопов'язані поняття, і якщо їх порівнювати, то контролінг ближчий безпосередньо до контролю.

Контролінг передбачає здійснення моніторингу, діагностики та контролю за досягненням як стратегічних, так і поточних цілей діяльності будь-якого суб'єкта господарювання. Таким чином, моніторинг, діагностика і контроль у системі стратегічного й оперативного контролінгу допомагають досягати визначеної стратегії і тактики діяльності підприємства. Контролінг, у свою чергу, допомагає будувати систему управління, для чого фіксуються якісні і кількісні показники підприємства. Як правило, визначення показників для стратегії починається з моніторингу інформації про внутрішні і зовнішні умови

функціонування підприємства. При визначенні кількісних показників розробляється не тільки система діагностичних показників, але визначається їх величина і пріоритети. У випадку, якщо якісною метою є запобігання кризовій ситуації, то перелік показників, якими надається характеристика кількісної мети господарського суб'єкта в процесі антикризового менеджменту може бути представлений наступним чином: обсяг і структура обороту, структура і величина витрат, відношення прибутку до капіталу, відношення прибутку до нетто активів, дивідендів, структура і обсяг програми інвестицій, обсяг і структура активів, обсяг і структура залучених засобів, що забезпечують ліквідність, відношення власних засобів до чистих активів, співвідношення строків активів і пасивів, платоспроможність, конкурентоздатність товарів і послуг фірми, структура товарного асортименту, частка кожного товару в загальному обороті, чисельність персоналу, кількість філій, кількість партнерів.

Слід відмітити, що серед науковців не має єдиної думки щодо суті і функцій контролінгу.

Контролінг у теорії і практиці економічної діяльності підприємств виступає як складне поняття. Під контролінгом розуміють концепцію ефективного управління суб'єктом підприємницької діяльності з метою забезпечення його стабільного існування на ринку. Службою контролінгу аналізується звітна документація господарського суб'єкта, визначаються перспективні напрями розвитку і завдяки цьому надається значна допомога у прийнятті оптимальних рішень щодо управлінського впливу. Різні методи оперативного і стратегічного контролінгу виявляються ефективними в управлінні підприємством у рамках узгодження цілей за умови забезпечення збереження фінансової міцності підприємства.

Впровадження контролінгу стає об'єктивною необхідністю. Але його потрібно пристосувати до умов національного ринку, до його специфіки частой непередбачуваності. Тільки такий шлях дозволить розвиватися об'єкту контролінгу, забезпечить персонал роботою, достатньо високою зарплатою, гарантує дивіденди засновникам підприємства, а державі - податки. Інакше суб'єкт підприємницької діяльності просто може збанкрутувати. Можна вважати контролінг системою підготовки до настання найнепередбачуваніших ситуацій. Робота в цьому випадку починається у сфері бухгалтерського обліку в рамках складання прогностичних балансів і звітів про прибутки і збитки, щоб передбачити ситуацію в майбутньому.

Для використання контролінгу в повній мірі в першу чергу необхідно переглянути систему планування, обліку й економічного аналізу на підприємстві, адже контролінг вимагає ефективного застосування управлінського обліку як основи облікової політики - необхідно поділити витрати на постійні і змінні, виявляти обсяги прибутку, враховувати витрати і результати продажу як по видах продукції, послуг, так і по сегментах ринку, групах клієнтів, місцях формування виробничих і фінансових підсумків.

Контролінг націлений на майбутнє, однак перспектива є, якщо здійснюються планування виробництва та результатів діяльності. Майбутні плани стають дійсністю на основі врахування реальних можливостей. Зважаючи на це, визначається високий рівень важливості повноцінної та періодичної інформації щодо відхилень між фактичними та плановими показниками, які надають характеристику обсягів продажу, рівню витрат, прибутковості, стану фінансів та здійсненим інвестиціям. набуває важливості інформаційне забезпечення процесу управління за відхиленнями для формування альтернативних рішень. В основі контролінгу лежить попередній моніторинг, діагностика і контроль. Коли з'являються відхилення від запланованого, важливо вчасно визначити напрями руху в подальшому. Зазвичай для цього використовується принцип прямого зв'язку (по ланцюгу взаємостосунків з клієнтом). Виявляються можливості досягнення поставлених цілей додатковими засобами при обставинах, що змінилися.

Контролінг будь-якого суб'єкта господарювання використовується за відомствами чи за підрозділами й поєднує в собі таку систему понять:

- 1) формулювання мети - визначення якісних і кількісних показників і вибір критеріїв, за якими можна оцінити ступінь досягнення поставленої мети;

- 2) планування — перетворення мети підприємства в прогнози і плани через моніторинг і діагностику сильних і слабких сторін підприємства, тобто SWOT-аналіз. На основі цього розробляють спочатку стратегію підприємства, а потім - оперативний план. План кількісно виражає мету підприємства і вказує шляхи її досягнення.

- 3) оперативний облік - відображення господарської діяльності підприємства в ході виконання плану. Як елемент системи контролінгу він орієнтований на інформаційне забезпечення керівників підприємства і підрозділів, на підтримку прийняття управлінських рішень, тобто може містити комерційну таємницю;

- 4) система інформації - найважливіший елемент системи контролінгу. У теорії інформації математично доведено існування певного мінімального обсягу інформації, відсутність якого унеможливорює ефективне управління. Система моніторингу, діагностики і контролю діяльності підприємства дозволяє знайти таку економічну інформацію. Причому чим більше ситуацій і економічних змін може виникати у об'єкта контролінгу, тим більше потрібно інформації для його управління.

Отже управляти сьогодні, не володіючи інформацією, неможливо. Одне з основних завдань контролінгу - інформаційна підтримка управління на основі чіткого і злагодженого функціонування систем інформаційних потоків моніторингу, діагностики і контролю діяльності [1-5].

На наш погляд, інформація, яку поставляють системи моніторингу, діагностики і контролю для контролінгу, має відповідати таким вимогам: своєчасність; повнота, зрозумілість; релевантність; достовірність; корисність (ефект від застосування інформації має перевищувати рівень витрат на її отримання); регулярність. Таким вимогам повинна відповідати будь-яка економічна інформація, у тому числі інформація традиційного обліку. Однак значимість різних вимог може бути різною: якщо для обліку найважливішим є достовірність інформації, то система моніторингу, діагностики і контролю на перший

план висуває вимогу релевантності інформації. Всі інші вимоги до інформації в рамках контролінгу відіграють другорядну роль;

5) моніторинг і діагностика господарської діяльності - відстеження процесів на підприємстві у режимі реального часу; складання оперативних звітів про результати роботи підприємства за найкоротші проміжки часу (день, тиждень, місяць); порівняння цільових результатів із фактично досягнутими. В результаті такого типу порівняння визначають економічні показники діяльності і робляться висновки щодо сильних і слабких сторін діяльності господарського суб'єкта, щодо динаміки їх змін, а також стосовно сприятливих та несприятливих тенденцій у розвитку зовнішніх чинників;

6) контроль у системі контролінгу займається фіксуванням і оцінкою фактів, які вже здійснилися на підприємстві, однак контролінг виконує певні контрольні функції. Таким чином, у системі контролінгу акценти зміщуються на випереджальний контроль, а також оперативне відстеження поточних подій.

Необхідно розуміти, що контролінг, на відміну від моніторингу, діагностики і контролю діяльності підприємств, в більшій мірі націлений на перспективу. При цьому контролінг виконує певні управлінські функції:

- попередній моніторинг, діагностику і контроль: наскільки адекватно кількісні показники відображають якісну мету суб'єкта господарювання; моніторинг і діагностика прогнозів; контроль розриву між цільовими і прогнозними значеннями (наскільки прогноз розвитку подій не відповідає цілям; діагностика обмежень; моніторинг планів; бюджетний контроль;

- поточний контроль і моніторинг зовнішнього оточення господарського суб'єкта для оцінки «слабких місць»; моніторинг внутрішнього середовища задля раннього діагностування проблем;

- заключні діагностика і контроль: через економічні показники діагностика і контроль виконання планів та результатів всієї діяльності.

Таким чином, у системі контролінгу увага при моніторингу, діагностиці і контролю переноситься з простого фіксування минулих фактів у бік перспективного, випереджального спостереження за можливими наслідками різних можливих ситуацій розвитку [1,2];

7) вищенаведені елементи системи контролінгу необхідні для забезпечення можливості моніторингу і діагностики планів, результатів і відхилень. За результатами аналізу надаються рекомендації для ухвалення управлінських рішень. Враховуючи ситуацію, а також майбутні можливості та загрози контролінг дозволяє визначити альтернативні дії, що є адекватними в даний час, а також забезпечує оцінку даних альтернатив з огляду на досягнення суб'єктом підприємницької діяльності окреслених цілей. Спираючись на такі рекомендації керівництво може ухвалювати рішення щодо подальшої діяльності.

Через інтегрований характер, контролінг забезпечує синтетичну, комплексну оцінку діяльності підприємства в ретроспективі і майбутньому, комплексний підхід до ідентифікації та вирішення проблем, що постають перед господарським суб'єктом.

При різкому зростанні значимості правильних управлінських рішень, посиленні відповідальності менеджерів підприємства контролінг є інструментом, що дає можливість підприємствам не тільки вистояти в умовах ринкових кризових ситуаціях, але й досягти прискореного розвитку.

Механізм контролінгу має за основу чотири основоположні принципи: усвідомлення стратегії, документування, своєчасність, рух.

Принцип руху - розробка і реалізація правильних (обґрунтованих) стратегічних рішень - необхідна умова успішної діяльності підприємства і його руху вперед. Створення і збереження умов для успіху тісно пов'язані з поняттям «інновація». Інновація, як зміна або оновлення, має місце при використанні в роботі нових, прогресивних прийомів і методів. Як свідчать дослідження, інноваційні рішення погано піддаються програмуванню і звичай зазнають опору з боку консерваторів. Особи, які займаються моніторингом, діагностикою і контролем діяльності підприємств, зобов'язані активно впливати на працівників, прискорюючи прогрес, добиватися постійного оновлення всієї діяльності підприємства, особливо у сфері менеджменту діяльності підприємства. Характерна особливість нововведення — застосування у сферах, іноді досить віддалених від їх появи.

Принципи руху й оновлення методів і прийомів контролінгу створюють об'єктивні умови для постійного виявлення і впровадження нового, прогресивного й ефективного у діяльність конкретного підприємства з урахуванням його специфіки і можливостей. При цьому матеріал для інновацій зовсім не обов'язково буде лише зі сфери конкретної діяльності, важливо, щоб він забезпечував швидкий і високий її результат.

Принцип своєчасності. Контролінг, як функція, що зорієнтована на перспективу, служить ранньому діагностуванню нових можливостей та оцінці ризиків для господарського суб'єкта. Здатність підприємства до своєчасного реагування на ринкові зміни залежить від тимчасового інтервалу між виникненням нових обставин і конкретною дією, а також від витрат часу на зміну плану і впровадження новації.

Принцип усвідомлення стратегічної свідомості. Інформація, що надійшла від працівників, відіграє важливу роль у реалізації заходів, спрямованих на забезпечення майбутньої стійкості підприємства. На практиці, керівниками підприємства, його підрозділів і співробітниками часто приймаються тактичні рішення, що забезпечують досягнення швидкого економічного ефекту і реальних вигод, проте вони не адекватні стратегічним орієнтирам підприємства. У результаті, вигравши сьогодні, суб'єкт підприємницької діяльності може набагато більше втратити завтра.

Принцип документування. Метою цього принципу є створення умов для перевірки: чи дотримувалися цілі і завдання стратегічного контролінгу насправді. У стратегічному контролінгу інформація надається у вигляді письмових повідомлень з попередньою оцінкою їх значущості. Письмова

форма забезпечує продуману, повну і точну характеристику стану об'єкта контролінгу і дозволяє у будь-який момент встановити, хто надсилає і хто приймає інформацію.

Співробітники, яким доручена реалізація контролінгу на практиці, зазвичай тісно взаємодіють з тими працівниками, які здійснюють моніторинг, діагностику і контроль діяльності підприємства. У ряді випадків, наприклад в банках, створюються об'єднані підрозділи контролінгу і внутрішнього аудиту.

Такий симбіоз дуже корисний, оскільки робота в одній сфері взаємодоповнюється, тому забезпечуються відмінні результати. У багатьох підприємствах зараз особливе значення надається організації і вдосконаленню внутрішнього аудиту, а брак фахівців і орієнтація на те, що проблеми фінансової стратегії повинен вирішувати тільки головний бухгалтер, нерідко призводить до негативних наслідків. Якщо на підприємствах з простою організаційною структурою управління, бухгалтерія в змозі виконувати разом з інформаційною і функції внутрішньогосподарського контролю, економічного моніторингу і діагностики, то крупніший суб'єкт підприємницької діяльності, що має дочірні компанії, філії, тобто зі складною організаційною структурою менеджменту, об'єктивно потребує структурованості системи служб, представлених професіоналами і спеціалістами, що володіють здатністю і можливістю ухвалення оптимальних рішень у сфері управління діяльністю підприємств.

Безумовно, моніторинг, діагностику і контроль діяльності підприємств різних форм власності здійснюють співробітники планово-економічного й інших відділів з акцентом на ефективності операцій і рівні прибутку, рівні оподаткування і розробці систем податкового планування з урахуванням змін в законодавстві і можливостей застосування нових економічних інструментів. Такі відділи зобов'язані оцінювати також доцільність лімітів і ступеня ризику по операціях залежно від економічного стану і норми прибутку підрозділів.

Висновки

1. Контролінг передбачає не тільки побудову систем моніторингу, діагностики і контролю діяльності, але і моніторингу, діагностики і контролю всієї системи управління суб'єкта господарювання.

2. Незалежно від типу, розміру або форми власності підприємства, менеджери і бухгалтери зобов'язані знати всі елементи бухгалтерської системи, моніторингу, діагностики і контролю на підприємстві для ефективного управління, а внутрішній аудит, реалізуючи деякі аспекти моніторингу, діагностики чи контролю, є засобом зниження ризику банкрутства підприємства.

3. При аналізі систем вітчизняного моніторингу, діагностики і контролю діяльності підприємств необхідно відзначити, що всі західні теорії у цій сфері розвивалися в умовах зрілих ринкових відносин. Формування його цілей та спрямованості відповідало, перш за все, потребі у вирішенні завдань оптимізації діяльності підприємства як самостійного суб'єкта ринкових відносин.

4. Рівень постановки завдань перед системами моніторингу, діагностики і контролю діяльності підприємств насамперед визначає їх тактику і стратегію, робить їх затребуваними і необхідними для тих або інших управлінських структур. Тому стверджувати, що контролінг - абсолютно нове явище в економічній світовій думці, було б некоректно, оскільки його зміст, форми і методи організації відповідають вимогам оптимального управління суб'єктом підприємницької діяльності в умовах розвинених ринкових відносин, а отже, і включає всі необхідні складові моніторингу, діагностики і контролю, достатні для досягнення поставлених цілей.

Література.

1. Басанцов І.В. Впровадження системи державного фінансового контролінгу на стратегічних підприємствах України / І.В. Басанцов // Механізм регулювання економіки. – 2011. – № 2/(52). – С. 106-112.
2. Вержбицький О. А. Критерії оцінювання результативності проекту впровадження контролінгу на прикладі торговельного підприємства / О. А. Вержбицький // Держава та регіони: Серія: Економіка та підприємництво. - 2009. - № 4. – С. 21-25.
3. Гусєва І. Менеджмент і контролінг в системі управління підприємством / І. Гусєва // Теорії і практики управління. – 2009. - №3. – С. 88-91.
4. Задорожна, Р. П. Контролінг як концепція управління фінансово-господарською діяльністю підприємства / Р.П. Задорожна // Вісник Київського ін.-ту бізнесу і технологій. – 2010. - № 1. – С. 46-50.
5. Циглик І.І. Контролінг: Навчальний посібник. – К.:Центр навчальної літератури, 2004.- 76с.

References.

1. Basantsov, I.V. (2011), “Vprovadzhennia systemy derzhavnoho finansovoho kontrolinhu na stratehichnykh pidpriemstvakh Ukrainy”, *Mekhanizm rehuliuвання ekonomiky*, vol. 2, pp. 106-112.
2. Verzhbyts'kyj, O. A. (2009), “Kryterii otsiniuvannia rezul'tatyvnosti proektu vprovadzhennia kontrolinhu na prykladi torhovel'noho pidpriemstva”, *Derzhava ta rehiony*, vol. 4, pp. 21-25.
3. Husieva, I. (2009), “Menedzhment i kontrolinh v systemi upravlinnia pidpriemstvom”, *Teorii i praktyky upravlinnia*, vol. 3, pp. 88-91.
4. Zadorozhna, R. P. (2010) “Kontrolinh iak kontseptsiiia upravlinnia finansovo-hospodars'koiu diial'nistiu pidpriemstva”, *Visnyk Kyivs'koho in.-tu biznesu i tekhnolohij*, vol. 1, pp. 46-50.
5. Tsyhlyk, I.I. *Kontrolinh: Navchal'nyj posibnyk* [Controlling: Manual], Tsentr navchal'noi literatury, Kyiv, Ukraine.