

*Ю.В. Кузьменко, магістр,
Національна академія керівних кадрів культури і мистецтв*

КОНТРОЛІНГ В УПРАВЛІННІ ОРГАНІЗАЦІЄЮ

У даній статті розглядається значення та удосконалення контролінгу в управлінні організацією, що необхідно для ефективного управління підприємством. Проаналізовані причини появи на сучасних підприємствах такого феномена як контролінг, розглянуті методи оперативного контролінгу та стратегічного, досліджено основні завдання стратегічного контролінгу.

Ключові слова: контролінг, оперативний контролінг, стратегічний контролінг.

*Ю.В. Кузьменко, магістр,
Национальная академия руководящих кадров культуры и искусств*

КОНТРОЛИНГ В УПРАВЛЕНИИ ОРГАНИЗАЦИЕЙ

В данной статье рассматривается значение и усовершенствование контролинга в управлении организацией, что необходимо для эффективного управления организацией. Проанализированы причины появления на современных предприятиях такого феномена как контролинг, рассмотрены методы оперативного контролинга и стратегического, исследованы основные задания стратегического контролинга.

Ключевые слова: контролинг, оперативный контролинг, стратегический контролинг.

*Y.V. Kuzmenko, MA,
National academy of supervisory frame of culture and arts, Kyiv*

CONTROLLING IN MANAGEMENT OF ORGANIZATION

The article examines a significance and improvement of controlling in management of organization, that it is necessary for an effective management of an enterprise.

Keywords: controlling, operative controlling, strategic controlling.

Контролінг як інформаційна система досить обширно реалізується зарубіжними підприємствами та приносить вагомі результати. Щодо управління економікою вітчизняних підприємств і організацій, то дана система поки що не знаходить належного застосування внаслідок того, що потреба у ній досить часто переважає над наявністю відповідних знань у цій сфері. Внаслідок цього вирішення проблем, пов'язаних з організацією і методикою побудови системи контролінгу, сприятиме підвищенню якості менеджменту, і, як наслідок, забезпеченню стабільного розвитку бізнесу підприємства чи організації.

У даний час існує необхідність впровадження контролінгу на багатьох українських підприємствах, оскільки зберігаються проблеми в області управління: низька оперативність інформації; труднощі з розділенням змінних і постійних витрат; відсутність контролю за досягненням цілей підприємства. Контролінг переводить керування підприємства на якісно новий рівень, інтегруючи,

координуючи й направляючи діяльність різних служб і підрозділів підприємства на досягнення оперативних і стратегічних цілей. Одним із перших кроків для формування системи контролінгу в Україні могло б стати визнання необхідності розвитку державного фінансового контролю як у напрямі вдосконалення ревізії, так і через запровадження фінансового аудиту й аудиту ефективності, в тому числі на макрорівні. Ці форми контролю разом із управлінським обліком мають стати наріжним каменем підвищення ефективності господарювання підприємств України.

Останнім часом з'явилися багато публікацій вітчизняних вчених, серед яких публікації: В.І. Алексеєнко [1], Б. Ватченко [2], Н.І. Верхоглядова [3], Г.М. Воляник, Н.С. Марушко, Т.А. Говорушко [5], І.О. Григораш [6], Р.П. Задорожний [7]. В дослідження науковців достатньо ґрунтовно досліджені теоретичні питання, пов'язані із загальними процесами інформаційного забезпечення системи управління контролінгом на рівні підприємства; запропоновані науково-методичні підходи до формування інформаційних систем про стан контролінгу. Але проблема контролінгу на підприємстві залишається повністю не дослідженою.

Метою статті є теоретичне обґрунтування підходів, механізмів і процесів контролінгу на підприємстві. На наш погляд, заслуговують на більш детальний аналіз вивчення сучасних методів контролінгу, що вживається на практиці.

Найбільш актуальним завданням для окремо взятого підприємства, що працює в сучасних умовах господарювання, є створення теоретичної бази і заснованого на ній інструментарію, які допомогли б модернізувати організаційну та інформаційну структуру підприємства так, щоб вирішувалися базові проблеми його розвитку, що зумовлюють стабільні успіхи не тільки сьогодні, але й майбутнього. Як такий інструмент пропонується використовувати досягнення контролінгу, його методи, інструменти, принципи. Створюючи передумови повної економічної самостійності, ринкова економіка висуває тверді фінансові й економічні вимоги до підприємств – працювати ефективно та рентабельно, тому необхідні якісно нові підходи до управління підприємством. Враховуючи це, потрібно розуміти, що контролінг переводить управління підприємством на новий якісний рівень, координує й направляє діяльність служб і підрозділів підприємства на досягнення оперативних та стратегічних цілей, забезпечуючи цілісний погляд на діяльність підприємства в минулому, сьогодні та майбутньому, а також комплексний підхід до вирішення проблем підприємства.

Контролінг – це система орієнтована на майбутній розвиток підприємства. Його завданням є орієнтація управлінського процесу на максимізацію прибутку і вартості капіталу при мінімізації ризику та збереженні ліквідності й платоспроможності підприємства.

Основна кінцева мета будь-якого комерційного підприємства – одержання прибутку (контролінг можна назвати системою керування прибутком підприємства), але в деяких випадках мета підприємства може бути й іншою, – наприклад, завоювання частки ринку, усунення конкурентів, – тоді контролінг

орієнтує зусилля підприємства в напрямку цих цілей, хоча кінцева мета та ж сама – одержання прибутку [7, 46].

Необхідність появи на сучасних підприємствах такого феномена як контролінг можна пояснити наступними причинами:

- підвищення нестабільності зовнішнього середовища висуває додаткові вимоги до системи керування підприємством;
- перенесення акценту з контролю минулого на аналіз майбутнього;
- збільшення швидкості реакції на зміни зовнішнього середовища, підвищення гнучкості підприємства;
- необхідність продуманої системи дій по забезпеченню виживання підприємства і запобіганню кризовим ситуаціям;
- ускладнення систем керування підприємством вимагає механізму координації всередині системи керування;
- інформаційний бум при недоліку релевантної (істотної, значущої) інформації потребує побудови спеціальної системи інформаційного забезпечення керування [1].

Контролінг є системою інформації, яка сприяє забезпеченню тривалого існування підприємства, він націлений на майбутнє [5, 8].

Розрізняють два види контролінгу – оперативний і стратегічний. Методи оперативного контролінгу дозволяють оперативно управляти прибутком, є засобом такого управління, а також засобом вияву і ліквідації оперативних «вузьких місць» у сферах постачання, виробництва, реалізації і управління, тобто у межах (рамках) часового горизонту. Якщо, наприклад, за технологією один вид матеріальних ресурсів замінюється іншим (натуральна деревина – тирсоплитою, сталеві труби – чавунними), ненавчених співробітників, які беруть участь у технологічному процесі, замінюють спеціалістами, облік з ручного способу ведення переводиться на ЕОМ, а коли замість механізованої вводиться електронна, інженерно-технічна і наукова праця, то контролер застосовує методи оперативного контролінгу.

Кінцева мета оперативних методів контролінгу – забезпечення прибутковості та ліквідності, а стратегічних методів – забезпечення існування підприємства та ліквідності.

З допомогою оперативних методів контролінгу можна мати дані про фактичні результати діяльності в різних аспектах (розрізах) діяльності, здійснити аналіз слабких сторін окремих підрозділів і організації в цілому, розробити програми з економії затрат, провести розрахунки економічної ефективності і здійснити активне управління продажами і прибутком на основі даних обліку сум покриття. Останнє здійснюється за допомогою розрахунку міри покриття.

Методи стратегічного контролінгу допомагають контролеру при побудові роботи служби інформації з метою найбільш раннього знаходження майбутніх «вузьких місць» економічного росту поза часовим горизонтом (по той бік часового горизонту). Кінцева мета оперативних методів контролінгу – забезпечення прибутковості і ліквідності, а стратегічних методів – забезпечення існування підприємства та ліквідності.

Основним завданням стратегічного контролінгу є супровід і підтримка стратегічних планів підприємства. Для цього необхідно:

- сформулювати контрольовані величини (параметри) для виміру й оцінки потенціалу успіху;

- установити нормативні величини, які стали б базою для порівняння, визначити фактичні (реальні) значення контрольованих величин;

- перевірити ще раз реальні величини, порівняно з нормативними (план і фактичні показники за контрольний період), а також зрівняти план з реально сформованими (бажаними) контрольними величинами, що характеризують реальний потенціал успіху;

- зафіксувати відхилення й результати аналізу причин, що обумовили відхилення;

- визначити необхідні коригувальні заходи, щоб управляти відхиленнями від стратегічної програми дій [3, 18].

Таким чином, стратегічний контролінг включає три фази:

- 1) Формування контрольних величин – об'єктів контролю. Ними можуть бути: мета, стратегії, потенціали й фактори успіху, сильні й слабкі сторони підприємства, шанси й ризики, сценарії розвитку ситуації, певні межі й наслідки.

- 2) Контрольна оцінка – власне контроль. Фаза включає: визначення й оцінку ефективності процесу, що протікає, і структури, а також правильність поставленої мети. Основний об'єкт для вивчення контролерами – відхилення від заданих параметрів та їхніх причин.

- 3) Підсумкове рішення за результатами контролінгу – генерація й проведення коригувальних заходів. Особлива увага приділяється стимулюванню й мотивації коригувальних впливів [3, 19].

Отже, для забезпечення керованості таких складних систем, як сучасне підприємство, виникає потреба в застосуванні контролінгу як функціонального напрямку економічної роботи, пов'язаного з реалізацією фінансово-економічної функції в менеджменті, що забезпечує прийняття оперативних і стратегічних управлінських функцій. Посилення інтересу до проблеми управління в нашій країні стимулюється гострими кризовими ситуаціями, порушенням економічних взаємовідносин з партнерами, неплатоспроможністю підприємств та іншими негативними явищами, що склалися в суспільстві.

Кардинальні переми в народному господарстві України неможливі без радикальної реформи управління. Ініціатива і практичність стають абсолютно необхідними рисами керівника, без яких неможливий ніякий прогрес. Практичність є, без всякого перебільшення, найважливішою вимогою економіки до кадрів, а отже, і ведучим критерієм здатності працівників до самостійної діяльності з управління.

Контролінг відіграє дуже важливу роль в системі управління підприємством, будучи одним із найсучасніших і ефективних систем керування підприємством, є відособленою системою, економічна сутність якої полягає в динамічному процесі перетворення та інтеграції існуючих методів обліку, аналізу, планування, контролю і координації в єдину систему отримання, оброблення інформації для

прийняття на її основі управлінських рішень, а точніше в систему управління підприємством, орієнтовану на досягнення всіх завдань, що постають перед підприємством.

Використані джерела

1. Алексеенко В.І. Контролінг як інструмент ефективного управління підприємством / В.І. Алексеенко. Режим доступу: http://www.nbu.gov.ua/portal/soc_gum/Evu/2010_15_1/Alekseen.pdf. Заголовок з екрана.
2. Ватченко Б. Управління підприємствами на основі планування та контролінгу / Б. Ватченко // Вісник Придніпровської державної академії будівництва та архітектури. – Дніпропетровськ : ПДАБА, 2011. – № 4. – С. 31-35.
3. Верхоглядова Н.І. Контролінг в системі управління підприємством / Н.І. Верхоглядова, В.П. Шило, С.Б. Ільїна // Держава та регіони. Серія: економіка і підприємство. – 2008. – №5 – С.16-21.
4. Воляник Г.М. Контролінг у системі управління підприємством / Г.М. Воляник, Н.С. Марушко // Науковий вісник НЛТУ України. – 2009. – Вип. 19.4. – С. 151-155.
5. Говорушко Т.А. Теоретичні аспекти сутності контролінгу і різних його моделей / Т.А. Говорушко, Д.О. Кроніковський // Формування ринкових відносин в Україні. – 2011. – № 1. – С. 7-10.
6. Григораш І.О. Контролінг як сучасна система управління підприємством / І. О. Григораш // Актуальні проблеми економіки. – 2010. – № 11. – С. 96-107.
7. Задорожний Р.П. Контролінг як концепція управління фінансово-господарською діяльністю підприємства / Р.П. Задорожний // Вісник КІБІТ. – 2010. – №1. – С.46-56.