

УДК 33.025.12:658

КОНТРОЛІНГ – УСПІШНИЙ ЗАСІБ ФУНКЦІОНУВАННЯ ПРОМИСЛОВОГО ПІДПРИЄМСТВА

*Пожуєва Т. О., к. е. н., доцент, ДВНЗ УДХТУ
a.l.l.a_a.l.l.a@mail.ru*

На основі аналізу сучасних наукових праць, а також практичного досвіду управління на вітчизняних і зарубіжних підприємствах встановлено важливість впровадження у їх управлінську діяльність системи контролінгу. В статті зазначено, що ефективне функціонування контролінгу в управлінні можливе тільки за умови його послідовного впровадження в практичну діяльність суб'єкта господарювання з урахуванням усіх ключових аспектів цього процесу.

Ключові слова: контролінг, система контролінгу, система управління, служба контролінгу, ефективне функціонування контролінгу.

Постановка проблеми. Основна кінцева мета будь-якого підприємства – це максимізація прибутку. Відповідно, контролінг можна назвати системою управління прибутком підприємства. Однак, в окремих випадках метою підприємства може виступати ряд таких конкретних цілей, як завоювання частки ринку, усунення конкурентів, розвиток тощо. За таких умов контролінг спрямовує зусилля підприємства на досягнення у даних напрямках, хоча кінцевою його метою завжди буде максимізація прибутку.

Знаходячись на перетині обліку інформаційного забезпечення контролю та координації, контролінг посідає особливе місце в управлінні підприємством, оскільки пов'язує воедино всі ці функції, інтегрує та коор-

динує, причому не підмінюючи собою загального процесу управління підприємством, а тільки переводячи його на якісно новий рівень.

Контролінг (управління управлінням) є своєрідним механізмом саморегулювання на підприємстві, що забезпечує зворотний зв'язок у мережі управління [1, с.7] Виходячи з такого розуміння сутності контролінгу, його завданням має стати підвищення ефективності управління. Успішна реалізація цього завдання вимагає, по-перше, подальший розвиток науково-методичного забезпечення контролінгу, по-друге, розробки відповідного організаційно-методичного забезпечення та ефективного впровадження контролінгу в системах управління підприємствами.

Аналіз останніх досліджень та публікацій. Питанням впровадження контролінгу в систему управління присвячено багато робіт як іноземних так і вітчизняних науковців, зокрема: Ананькіною О. О., Данілочкіним С. В. [1] обґрунтовано необхідність впровадження в практику контролінгу для прийняття оперативних та стратегічних управлінських рішень; Мамішев А. В. [2] обґрунтував роль контролю в системі управління; Калайтан Т. В., Кармінський О. М., Фалько С. Г., Жевага О. О., Іванов Н. Ю. [3; 4] розглянули визначення сутності, загальних принципів та складових контролінгу; Давидович І. Є. [5] розглянув визначення сутності загальних принципів та складових контролінгу; Одеговим Ю. Г., Ніконовою Т. В. [6] зазначено, що контролінг – система управління, яка сприяє швидшому досягненню мети; Сафаровим О. В., Бабенковою Т. В. [7] проаналізовано історичні аспекти впровадження контролінгу.

Разом з тим у роботах цих науковців подано різнопланове розуміння сутності контролінгу, а також недостатньо приділено уваги щодо його впровадження.

Формулювання мети статті. Метою даної статті є дослідження процесу впровадження контролінгу для підвищення ефективності управління підприємством в умовах сьогодення.

Виклад основного матеріалу дослідження. У вітчизняній і зарубіжній літературі поняття «контролінг» трактується дуже широко. Сьогодні немає єдиного підходу до його визначення. Англійською «to control» означає управляти, наглядати, перевіряти, контролювати. Французьке «controle» означає «зіставлення». Традиційно виділяють дві школи організаційного управління – німецьку та американську. В Німеччині переважає наукове обґрунтування принципів та методів контролінгу, а в США більше уваги приділяють його інструментам, які використовуються на практиці [1].

Система контролінгу була вперше описана та застосована в США, в результаті створення професійної організації контролерів – Controllars Institute of America (1931), згодом перейменовану в Financial Executive Institute. Однак, термін «контролінг» в англійській мові джерелах практично не

використовується. Натомість у Великобританії і США функціонують служби управлінського обліку (англ. managerial accounting, management accounting), хоча працівників цих служб називають контролерами (англ. controller). Термін «контролінг» започатковано в Німеччині, звідки він і прийшов до СНД, а відтак, і в Україну [2].

Контролінг – це відносно нове явище в управлінні середовищем, тому його впровадження може викликати опір. Щоб його перебороти, швидко домогтися результатів і створити на підприємстві стабільно працюючу систему, слід проаналізувати труднощі, що можуть виникнути на шляху впровадження контролінгу, встановити їхні причини та обрати дієві засоби для їхнього подолання. Феномен опору новому, на перший погляд, парадоксальний, але загальновідомий.

Зазвичай впровадженню контролінгу заважають дві групи чинників: недосконалість самої моделі та соціально-психологічні фактори. Відносно останніх слід зазначити, що опір новим методам може бути індивідуальним і груповим [3, с. 175 – 176].

Впровадження контролінгу на підприємстві зумовлено такими факторами:

- погіршення порівняно з подібними підприємствами економічних показників;
- поява нових або зміна цілей в існуючих умовах функціонування;
- відсутність узгодженості цілей;
- старі методи планування, калькуляції та аналізу, невідповідність вимогам до відстежування діяльності та прийняття управлінських рішень;
- відсутність деяких функцій, наявність конфліктних ситуацій при їх виконанні [4, с. 231].

Аналіз сучасних наукових праць, а також практичного досвіду управління на вітчизняних і зарубіжних підприємствах дозволяє констатувати, що інтерес до проблем практичного застосування контролінгу зростає. Ефективне функціонування контролінгу в управлінні можливе лише за умови його послідовного впровадження в практичну діяльність суб'єкта господарювання з урахуванням усіх ключових аспектів цього процесу.

Досвід впровадження контролінгу на

ряді великих підприємств показує, що раціонально службу контролінгу створювати в такому складі:

- начальник служби контролінгу;
- контролер-куратор цехів;
- контролер-спеціаліст з управлінського обліку;
- контролер-спеціаліст з інформаційних систем.

Зупинимось дещо детальніше на характеристиці посадових осіб служби контролінгу [5, с. 375].

Начальник служби контролінгу – найбільш кваліфікований фахівець з достатнім досвідом роботи, який зсередини знає, як організовані бухгалтерія та плановий відділ на підприємстві. Начальник служби контролінгу несе відповідальність за документи, аналітичні розрахунки і прогнози.

Контролер-куратор цехів – кваліфікований фахівець, знайомий з організацією роботи, проблемами всіх цехів підприємства та з технологічними аспектами роботи кожного цеху. Якщо підприємство досить велике і цехів багато, то на цю посаду потрібні дві людини, які розділяють між собою цехи по групах. Його обов'язки:

- розробка форм збору аналітичної інформації в цехах підприємства;
- збір аналітичної інформації від цехів;
- обробка та аналіз одержаних даних;
- розробка нормативів витрат по цехах і підтримка їх актуальності;
- прогнозування виручки, витрат і прибутку за допомогою методики контролінгу;
- складання аналітичних звітів для заступника генерального директора з економіки.

Контролер-спеціаліст з управлінського обліку – фахівець, здатний до аналітичного мислення, такий, що володіє теорією та інструментами контролінгу, з високим рівнем ерудиції. До його обов'язків входить:

- розробка процедур передачі даних з бухгалтерії в службу контролінгу;
- контроль за збором і аналізом фактичної облікової інформації в службі контролінгу;
- розробка пропозицій по оптимізації облікового процесу в бухгалтерії з позиції

аналітичної служби;

- економічна експертиза управлінських рішень.

Контролер-спеціаліст з інформаційних систем – кваліфікований фахівець з відділу автоматизації, який детально знає документообіг на підприємстві та здатний поставити задачу автоматизації контролінгової роботи. Його обов'язки:

- оцінка доцільності автоматизації контролінгової роботи на окремих етапах;
- розрахунки та обґрунтування витрат на автоматизацію контролінгової роботи;
- розробка форм для автоматизованого збору інформації;
- оптимізація документообігу на підприємстві;
- координація роботи відділу автоматизації [3, с.164–170].

Перелік організаційних аспектів впровадження контролінгу на підприємстві зазвичай включає такі складники:

- відповідальність за впровадження служби контролінгу;
- вибір спеціаліста на посаду контролера;
- вимоги, що висувуються до контролера [5, с. 398].

Контролінг є важливим засобом успішного функціонування підприємства, оскільки: забезпечує керівництво і власника підприємства інформацією для прийняття управлінських рішень, управління ресурсами шляхом інтеграції процесів збирання, обробки, підготовки, аналізу, інтерпретації інформації; забезпечує виживання підприємства на рівнях тактичного та стратегічного управління; сприяє оптимізації залежності «виручка – витрати – прибуток».

Одним з найбільш ефективних в умовах обмеженості ресурсів методів впровадження контролінгу є поетапна зміна інформаційних і управлінських потоків підприємства. Її застосування означає послідовне проведення ряду кроків, ефективність кожного з яких можна оцінити відразу після здійснення.

Перелік основних етапів впровадження контролінгу в управління суб'єктами підприємництва наведено в роботах С. Фалька, А. Кармінського:

- 1 етап – прийняття рішення (відбува-

ється переважно у випадку різкого погіршення основних показників діяльності);

2 етап – діагностика існуючої системи управління (фіксація сучасного стану функціонування системи управління на підприємстві);

3 етап – розробка концепції «ідеальної» системи управління підприємством (формування технічного завдання на побудову бажаної системи управління та адекватного їй контролінгу);

4 етап – входження контролінгу в «двері» підприємства (формування інструментальної бази контролінгу та створення відповідної служби);

5 етап – запровадження контролінгу в поточну діяльність підприємства (демонстрація дієвості розробленого інструментарію та переконання менеджерів у доцільності його застосування);

6 етап – укріплення позицій (визнання та розповсюдження контролінгу в підрозділах підприємства);

7 етап – фаза зростання значущості та обсягу функцій контролінгу (постійне розширення функцій, завдань та інструментарію контролінгу) [4, с. 232–236].

Досліджуючи проблему ефективного впровадження контролінгу в управління суб'єктом господарювання, Ю. Одегов пропонує вісім обов'язкових етапів підготовчих робіт задля впровадження системи контролінгу на підприємстві:

- диференціація видів витрат;
- визначення другого рівня звітності;
- організація обліку доходів та витрат;
- розробка річного плану;
- розуміння цілей;
- складання планів для окремих підрозділів;
- планування в поквартальному розрізі;
- розрахунок головних показників для калькуляції [6, с. 371].

Слід зазначити, що цей перелік не є вичерпним, його слід удосконалити залежно від сфери діяльності суб'єкта підприємництва, а також з урахуванням попередньої діагностики управління підприємством.

На підставі аналізу практичного досвіду впровадження контролінгу в управління підприємствами О. Сафарова та Т. Бабенкової можна визначити основні результати,

які повинні бути досягнуті:

- удосконалення системи управління;
- удосконалення організаційної структури та взаємовідносин бізнес-одиниць та окремих їх підрозділів;
- впровадження контролінгу діяльності бізнес-одиниць та групи в цілому [7].

Для досягнення цих результатів автори пропонують реалізувати проект «Контролінг», який містить такі основні модулі: впровадження нової організаційної структури, формування апарату та організаційної структури контролінгу, розробка та реалізація ІТ-стратегії проекту, розробка та впровадження системи п'ятирічного бізнес-планування, створення системи економічних взаємовідносин між бізнес-одиницями, оптимізація моделі проектного аналізу, організація моніторингу, організація системи вертикально-інтегрованого обліку та звітності, організація внутрішнього аудиту та контрольово-ревізійних перевірок.

Цей підхід до впровадження контролінгу є досить вдалим, але має певні недоліки: дублювання етапів, а також реалізацію етапів, що безпосередньо не стосуються контролінгу.

Дослідивши різні наукові погляди щодо переліку та змісту основних етапів впровадження контролінгу задля підвищення ефективності управління суб'єктами господарювання, можна запропонувати пропозиції щодо організації цього процесу на промисловому підприємстві. З огляду на особливості контролінгу в управлінні промисловим підприємством та сучасне розуміння сутності цієї управлінської технології пропонуються наступні етапи впровадження контролінгу.

1. Прийняття рішення про впровадження контролінгу в управління промисловим підприємством. Цей етап передбачає узгодження думок власників та менеджерів вищого рівня про необхідність запровадження такої управлінської технології, розуміння її ефективності та перспектив, які відкриваються перед суб'єктом господарювання в разі впровадження контролінгу, а також розробка та обґрунтування місії та системи цілей контролінгу.

2. Створення служби контролінгу передбачає визначення місця служби контро-

лінгу в управлінні суб'єктом промислового підприємства, обґрунтування її персонального складу, чітке розмежування повноважень між контролерами та формалізацію їх посадових прав та обов'язків.

3. Розробка програми впровадження контролінгу в управління промисловим підприємством з чітким визначенням конкретних заходів і строків їх реалізації, що повинно бути відображено в плані-графіку впровадження контролінгу.

4. Розробка бюджету впровадження контролінгу в управління промисловим підприємством. Цей етап передбачає планування необхідних джерел фінансування та витрат на здійснення конкретних заходів, що стануть підставою для оцінки ефективності та цільового спрямування витрачання коштів, а також основою для оцінки ефективності впровадження контролінгу в управління промислового підприємства в цілому.

5. Започаткування проведення освітньо-роз'яснювальної роботи серед персоналу, менеджерів і власників підприємства. Цей етап передбачає систематичне проведення тренінгів, семінарів, конференцій, нарад, презентацій та інших заходів. Вони забезпечать розуміння змін, що відбуваються у виробництві, усвідомлення ролі кожного робітника в цьому процесі, тим самим мінімізують опір здійснюванню нововведень.

6. Проведення вхідної діагностики фінансово-господарської діяльності та управління промисловим підприємством. На цьому етапі передбачається здійснення діагностики: зовнішнього та внутрішнього середовища суб'єкта, його організаційної структури, фінансової структури, інформаційних потоків та ін.

7. Розробка пропозицій щодо вдосконалення управління промисловим підприємством, зокрема: здійснення реінжинірингу бізнес-процесів, інформаційних потоків, удосконалення організаційної структури суб'єкта, розробка рекомендацій щодо створення або реформування його виробничої структури та ін.

8. Обґрунтування системи ключових показників (індикаторів) стану внутрішнього та зовнішнього середовища, що будуть основою для оцінки службою контролінгу всіх напрямів і аспектів управління, визна-

чення критичних меж відхилень фактичних значень показників від планових.

9. Розробка та обґрунтування методик та інструментарію контролінгу окремих його об'єктів в управлінні торговими мережами, оцінка їх ефективності для вирішення конкретних завдань, адаптація найефективніших методик та інструментарію до специфіки фінансово-господарської діяльності та управління певного суб'єкта мережевого торговельного бізнесу та ін.

10. Формування пакету внутрішньої звітності служби контролінгу, передбачає розробку форм управлінської звітності в розрізі конкретних користувачів контролінгової інформації, їх інформаційних потреб для прийняття певних управлінських рішень та ін.

11. Введення в експлуатацію контролінгу на всіх рівнях управління і в усіх структурних підрозділах суб'єкта промислового підприємства.

Висновки. Причинами для запровадження підсистеми контролінгу в практику діяльності вітчизняних підприємств є: зростання нестабільності з зовнішнього середовища; ускладнення системи управління підприємством, що вимагає механізмів координації всередині системи; необхідність побудови системи інформаційного забезпечення управління.

Контролінг є важливим засобом успішного функціонування підприємства, оскільки: забезпечує керівництво і власника підприємства інформацією для прийняття управлінських рішень, управління ресурсами шляхом інтеграції процесів збирання, обробки, підготовки, аналізу, інтерпретації інформації; забезпечує виживання підприємства на рівнях тактичного і стратегічного управління; сприяє оптимізації залежності «виручка-витрати-прибуток».

Література

1. Контроллинг как инструмент управления предприятием / А. Е. Ананькина, С. В. Данилочкин. Под ред. Н. Г. Данилочкиной. – М. : ЮНИТИ, 2002. – 279 с.
2. Мамішев А. Зміст і призначення контролю в механізмі управління // Економіка. Фінанси. Право. – 2005. – №3. – С. 5–10.
3. Калайтан Т. В., Контролінг. – Львів : Новий Світ – 2010. – 252 с.
4. Контроллинг / 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.

5. Давидович І. Є., Контролінг: навч. пос. / І. Є. Давидович. – К. : Центр учбової літератури, 2008. – 552 с.

6. Одегов Ю. Г. Аудит и контроллинг персонала / Ю. Г. Одегов, Т. В. Никонова. – М. : Экзамен, 2002. – 448 с.

7. Сафаров А. Контроллинг: история внедрения / А. Сафаров, Т. Бабенкова // Управление компанией. – 2005. – №8. – С. 15–19.

На основе анализа современных научных трудов, а также практического опыта управления на отечественных и зарубежных предприятиях установлено важность внедрения в их управленческую деятельность системы контроллинга. В статье указано, что эффективное функционирование контроллинга в управлении возможно только при условии его последовательного внедрения в практическую деятельность предприятия с учетом всех ключевых аспектов этого процесса.

Ключевые слова: контроллинг, система контроллинга, система управления, служба контроллинга, эффективное функционирование контроллинга.

The importance of introducing the Controlling system into management is determined on the basis of analysis of modern scientific approaches to management at domestic and foreign enterprises and the existing experience. It is pointed out that effective functioning of Controlling in management is possible only under the condition of its gradual implementation into practice with all key aspects taken into account.

Keywords: Controlling, Controlling system, management system, Controlling service, effective functioning of Controlling.

Рекомендовано до друку д. е. н., проф. Ткаченко А. М.

Надійшла до редакції 12.12.13 р.