

УДК 338.46

В. В. Хмурова,

С. В. Лапко

ЕФЕКТИВНІСТЬ ВПРОВАДЖЕННЯ КОНТРОЛІНГУ НА ПІДПРИЄМСТВАХ

***Анотація.** У статті обґрунтовано ефективність впровадження системи контролінгу на підприємствах. Використаний метод класифікації та логіко-теоретичного узагальнення при дослідженні процесів та етапів реалізації і впровадження системи контролінгу. У ході дослідження виявлено послідовність впровадження програми системи управління за допомогою контролінгу на підприємствах. Вдосконалено схему процесу реалізації системи комунікативного контролінгу і системи управління підприємством.*

***Ключові слова:** контролінг, стратегічний контролінг, управлінські рішення, аналіз рентабельності.*

***Summary.** To prove the effectiveness of the implementation of the controlling system on enterprises. The method used for classification and logical-theoretical generalization of the study of the processes and stages of implementation and controlling system. The study revealed the sequence of the program management system via controlling in enterprises. Improved scheme implementation process of communication and controlling enterprise management system.*

***Key words:** controlling, strategic controlling, management decisions, cost-benefit analysis.*

Постановка проблеми. Незважаючи на велику кількість наукових робіт, проблеми впровадження системи контролінгу на підприємствах залишаються недостатньо дослідженими і вивченими. Зокрема, не дістали належного висвітлення питання дослідження сутності контролінгу як складової процесу управління діяльністю на підприємствах. Ці обставини зумовили вибір теми статті.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Дослідження теоретичних основ контролінгу в системі управління підприємством започатковано в працях відомих зарубіжних вчених — Й. Вебера, А. Дайле, Х. Кюппера, Е. Майера, Р. Манна, Т. Райхмана, Д. Хана, П. Хорвата, Х. Фольмута, Д. Шнайдера та ін., які сформуливали систему поглядів на його сутність та розробили методичні підходи щодо реалізації його інструментів. Значний внесок у розвиток загальнометодологічних та практичних основ

впровадження системи контролінгу на підприємстві здійснили російські науковці: О. Ананькіна, Н. Данілочкіна, С. Данілочкін, А. Карминський, С. Фалько, Н. Оленьов, А. Примак. Питання, пов'язані із проблемою впровадження системи контролінгу на вітчизняних підприємствах, знайшли відображення в роботах українських вчених С. Голова, О. Терещенка, М. Пушкаря, Р. Пушкаря.

Метою статті є аналіз ключових теоретичних аспектів і визначення факторів впливу контролінгу на конкурентоспроможність підприємств сфери послуг, а також розробка основ підвищення ефективності прийняття управлінських рішень при повній зміні системи управління й інтеграції різноманітних служб підприємства в процес прийняття оперативних рішень.

Об'єкт дослідження — процес контролінгу виробничо-господарської діяльності підприємств.

© В. В. Хмурова, С. В. Лапко, 2014

Предмет дослідження — сукупність теоретичних підходів щодо впровадження контролінгу на підприємствах.

Виклад основного матеріалу. Система управління, яка застосовувалася раніше, в умовах ринкової економіки вичерпала свої можливості, і зараз майбутнє за підприємствами та підприємцями, які зможуть знайти (а деякі вже знаходять) інноваційні рішення і моделі ефективного управління, отже, саме їм необхідне вміння володіти таким інструментом управління, як контролінг.

Контролінг — нове явище в теорії та практиці сучасного управління, яке виникло на перетині економічного аналізу, планування, внутрішньогосподарського обліку та менеджменту, теорії прийняття рішень, математичного моделювання, теорії систем та інформаційного й організаційного моделювання. Контролінг переводить управління підприємством на якісно новий рівень, інтегруючи та спрямовуючи діяльність різноманітних служб і підрозділів підприємства на досягнення оперативних та стратегічних цілей.

Аналіз концептуальних підходів до контролінгу дозволяє виокремити три ключові напрямки контролінгу, які характеризують його функції, а саме:

- контролінг, орієнтований на систему бухгалтерського обліку;
- контролінг з орієнтацією на інформацію;
- контролінг, орієнтований на систему управління: планування і координація.

Сучасний менеджмент розділяє цілі підприємства на дві групи: оперативні (короткострокові) і стратегічні (довгострокові, перспективні). Контролінг дозволяє здійснювати постійний контроль за досягненнями як стратегічних, так і оперативних цілей діяльності підприємства. Таким чином, контролінг як система включає в себе два основних види: стратегічний та оперативний. Кожний вид контролінгу має свою мету, методи, принципи, засоби й інструменти.

Так, метою стратегічного контролінгу є забезпечення життєдіяльності підприємства в довгостроковому періоді та спостереження за тим, яким чином підприємство прямує до поставленої стратегічної мети розвитку.

Стратегічний контролінг має допомагати підприємству ефективно використовувати наявні у нього переваги та створювати новий потенціал успішної діяльності в перспективі. Структура стратегічного контролінгу виступає як внутрішній консультант менеджерів і власників підприємства для розробки стратегії, постановки довгострокових цілей і завдань. Вона надає необхідну інформацію, що орієнтує керівництво у процесі прийняття рішень.

На відміну від стратегічного, оперативний контролінг орієнтований на досягнення коротко-

строкових цілей. Метою оперативного контролінгу є створення такої системи управління, що ефективно допомагає досягати поточні цілі підприємства, а також оптимізує співвідношення «витрати — обсяг — прибуток». Оперативний контролінг не тільки контролює, а й регулює і забезпечує такі основні показники, як рентабельність капіталу, продуктивність, прибуток і ступінь ліквідності.

Систему оперативного контролінгу використовують для підтримки оперативних рішень з недопущення кризового стану.

На підприємствах, які розрізняють і визнають важливість як оперативного, так і стратегічного управління, зазвичай відокремлюють у самостійні організаційні одиниці підрозділи оперативного та стратегічного контролінгу.

Стратегічний контролінг має забезпечити моніторинг досягнення цілей підприємства і довгострокової стійкої переваги перед конкурентами. Основними напрямками аналітичної роботи в рамках стратегічного контролінгу є:

- аналіз ланцюжка цінностей;
- аналіз витратоутворювальних чинників;
- аналіз конкуренції та бенчмаркінг;
- аналіз ключових чинників успіху;
- аналіз стратегічних планів і підконтрольних показників у діяльності.

Оскільки стратегічний контролінг орієнтований на довгострокові перспективи, його об'єктами є такі показники, як цілі, стратегія, потенціал і чинники успіху, сильні і слабкі сторони підприємства, перспективи та ризики, обмеження та результати.

При цьому стратегічний контролінг користується принципами фінансової оцінки стратегічних планів.

Арсенал основних інструментів оперативного контролінгу суттєво відрізняється від стратегічного.

Найбільш відомі такі інструменти:

- GAP-аналіз — аналіз відхилень (розривів);
- портфельний аналіз — аналіз розподілу діяльності підприємства за окремими стратегіями щодо продуктів та ринків;
- ABC-аналіз — аналіз груп виробничих підрозділів залежно від їхнього внеску в доход (не плутати із функціонально-вартісним аналізом);
- CVP-аналіз — аналіз співвідношення «витрати — обсяг — прибуток» (Cost — Volume — Profit);
- бюджетування;
- фінансовий аналіз показників діяльності;
- статичні та динамічні методи інвестиційних розрахунків;
- бенчмаркінг;
- функціонально-вартісний аналіз;
- планування потреби в матеріалах;
- сценарний аналіз та ін.

Участь контролінгу в управлінні організацією здійснюється на основі регулювання і контролю

відповідних показників, що характеризують перебування фірми та її структурних одиниць на всіх етапах здійснення діяльності.

Підконтрольні показники (система показників) вибираються з урахуванням таких вимог:

- 1) повинні відповідати цілям і завданням фірми;
- 2) бути зручними в практичному використанні службою контролінгу.

Вибір показників залежить від конкретної ситуації, від виду вирішуваного завдання. Для оцінки діяльності підприємства в цілому в системі контролінгу використовуються дві групи показників:

- ефективності управління організацією;
- оцінки продуктивності й успіху організації.

Для оцінки ефективності управління підприємством використовуються такі показники:

- продуктивність (виробіток);
- рентабельності сукупного капіталу;
- фінансової потужності (грошовий потік (cash-flow — CF) — фактичні чисті грошові кошти, які отримує або виплачує підприємство);
- частка власного капіталу;
- рентабельність закупівель;
- затратомісткості продукції (за матеріалами і працею).

Для оцінки продуктивності й успіху використовуються такі показники:

- економічна ефективність (дохід/витрати);
- рентабельність капіталу;
- продуктивність праці (трудомісткість);
- рентабельність інвестованого капіталу;
- рентабельність продажів;
- рентабельність власного капіталу;
- рентабельність обороту;
- співвідношення позикового і власного капіталу (позиковий капітал/власний капітал);
- коефіцієнт поточної ліквідності (оборотний капітал/короткострокові зобов'язання);
- ступінь покриття витрат (оборот/змінні витрати).

Перелік підконтрольних показників залежить від специфіки цілей і пріоритетів розвитку конкретного підприємства, що дає можливість менеджерам самостійно сформулювати необхідний обсяг показників з орієнтацією їх на певні групи користувачів.

Ухвалення управлінських рішень неможливе без аналітичної роботи. Тільки комплексний економічний аналіз за всіма елементами господарської та фінансової діяльності може забезпечити інформацією про стан підприємства і тенденції, які сприяють зміцненню або послабленню позиції підприємства на ринку.

Початковою базою аналітичної роботи в системі контролінгу є планові, фактичні і нормативні показники.

Висновки. Майбутнє ставлення сталого розвитку вітчизняної сфери послуг в умовах виникнення в Україні соціально спрямованої ринкової економіки вимагає формування принципово нової системи управління і прийняття управлінських рішень. Основними ознаками такої системи у найближчій перспективі мають стати удосконалена єдина організаційно-інтегрована структура контролінгу, збалансована система прийняття управлінських рішень і створення ефективного механізму їх взаємодії із суб'єктами господарювання.

Література

1. Гребець О. Б. Контролінг як сучасна система управління / О. Б. Гребець // Економіка та держава. — 2009. — № 12. — С. 71–72.
2. Задорожний Р. П. Контролінг як концепція управління фінансово-господарською діяльністю підприємства / Р. П. Задорожний // Вісник КІБІТ. — 2010. — № 1. — С. 46–56.
3. Одновелик В. І. Контролінг — сучасна концепція забезпечення стабільного розвитку підприємства / В. І. Одновелик // Актуальні проблеми економіки. — 2009. — № 6. — С. 127–131.
4. 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.
5. Тарасюк М. В. Дослідження ринку інформаційних систем для автоматизації контролінгу в управлінні торговельними мережами / М. В. Тарасюк // Вісник Чернівецького торговельно-економічного інституту. — 2009. — № 4. — С. 266–276.