

УДК 005.2

Конащук В.Л., к.е.н., доцент
доцент кафедри економіки підприємства
Фоміна М.М.
магістр кафедри економіки підприємства
Запорізька державна інженерна академія
ep.zgia@gmail.com

ДО ПИТАННЯ ПРО МІСЦЕ КОНТРОЛІНГУ В СИСТЕМІ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВА

Конащук В.Л., Фоміна М.М. До питання про місце контролінгу в системі управління підприємства. У сучасних умовах ефективне управління підприємством вимагає створення такої інформаційної системи, яка забезпечує якісні, надійні та своєчасні дані для прийняття рішень, що призвело до підвищення ролі контролінгу як складової системи управління підприємством. Проте серед сучасних дослідників немає одностайної думки про сутність, функції та завдання контролінгу. У статті наведені та розглянуті основні функції та завдання контролінгу підприємства, основні сфери роботи підприємства та характерні для них види контролінгу.

Конащук В.Л., Фомина М.М. К вопросу о месте контроллинга в системе управления предприятием. В современных условиях эффективное управление предприятием требует создания такой информационной системы, которая обеспечивает качественные, надежные и своевременные данные для принятия решений, что привело к повышению роли контроллинга составляющей системы управления предприятием. С тем среди современных исследователей нет единого мнения о сущности, функции и задачи контроллинга. В этой статье приведены и рассмотрены основные функции и задачи контроллинга предприятия, приведенные основные сферы деятельности предприятия и характерные для них виды контроллинга.

Konashchuk V., Fomina M. On the place of controlling in the enterprise management system. In modern conditions, effective management requires the creation of such an information system that provides quality, reliable and timely data for decision-making that led to more controlling role as a component of enterprise management. About that among modern scholars disagree about the nature, functions and tasks of controlling. In this article, Adaptation and discusses the basic functions and tasks of controlling company, bringing the key areas of the company and their characteristic species controlling.

Вступ. Методологія контролінгу в системі управління підприємством охоплює все ширше коло проблем, зокрема, від встановлення мети діяльності підприємства шляхом систематичного збирання та обробки інформації і до виконання функцій контролю відхилень фактичних даних від планових з метою прийняття управлінських рішень. У цілому контролінг спрямований на

вдосконалення ефективності менеджменту підприємства. Проте наука питань розкритті не достатньо: формування відповідності термінології, уточнення функцій контролінгу та його ролі в системі управління сучасним підприємством.

Аналіз останніх досліджень та публікацій. Питанням розвитку теорії контролінгу на підприємстві присвячені праці іноземних та вітчизняних науковців: Дайле А., Манн Р., Майєр Е., Пушкар М., Анташов В., Уварова Г., Минаєв Е., Петренко С., Сухарева Е., Фольмут Х., Хан Д. та ін.

Мета: дослідження ролі й уточнення місця контролінгу в системі управління підприємства в сучасних умовах посилення конкуренції.

Основна частина.

На сьогодні не існує однозначного визначення поняття контролінгу. В літературі, як вітчизняній так і зарубіжній, трактування контролінгу багатоаспектне.

Контролінг – це функціонально відособлений напрямок економічної роботи на підприємстві, пов'язаної з реалізацією фінансово-економічної коментуючої функції в менеджменті для прийняття оперативних і стратегічних управлінських рішень [1, С. 6].

Контролінг – система управління досягненням цілей підприємства тобто управління майбутнім для забезпечення тривалого функціонування його структурних одиниць [2, С. 365].

Виходячи з цих визначень, можна стверджувати, що контролінг – це складне синтезоване поняття, яке ґрунтується на теоретико – методологічних досягненнях різних наукових дисциплін (рисунок 1.1).



Рисунок 1.1 – Взаємозв'язок контролінгу з іншими дисциплінами

Існує багато визначень сутності контролінгу:

По-перше: слово «контролінг» від англійського «to control» – регулювати, управляти, контролювати [4, с. 8].

По-друге: як вже зазначалося вище, він інтегрує окремі елементи функції управління (облік, аналіз, контроль, планування).

Основна мета контролінгу – орієнтація управлінського процесу на досягнення цілей підприємства [1, с. 7].

Одним з основних завдань контролінгу є кваліфіковане визначення допустимої межі відхилень. Всі відхилення в цих межах потрібно зафіксувати та усунути. Адже індикатором успішності в управлінні є загальні показники,

стабільності роботи всього підприємства, його стійкість та стан на ринку, конкурентоспроможність тощо.

При визначенні системи показників контролінгу необхідно дотримуватись таких вимог:

- обсяг показників повинен бути обмежений;
- показники повинні містити дані по всьому підприємству в цілому;
- вибрані показники повинні бути динамічними, перспективними та порівнянними;
- показники повинні мати характер раннього попередження [2, С. 370].

Існують різні підходи до структуризації контролінгу, наприклад, сучасний менеджмент розділяє цілі підприємства на дві групи: оперативні (короткострокові) та стратегічні (довгострокові, перспективні). Відповідно, контролінг як система включає два основних аспекти (підсистеми): стратегічний і оперативний.

У літературних джерелах сутність кожного аспекту визначається досить лаконічно:

Стратегічний контролінг - «робити правильну справу»

Оперативний контролінг - «робити справу правильно».

Суть стратегічного контролінгу полягає в забезпеченні виживання підприємства, його орієнтації на потенціал успіху, який може бути охарактеризований як шанси та ризики.

Суть оперативного контролінгу полягає у формуванні засобів і методів ефективного управління поточними цілями підприємства, які можуть бути визначені як прибутковість і ліквідність [4, С. 12].

Оперативний контролінг орієнтований на короткостроковий результат, тому його інструментарій принципово відрізняється від методів і методик стратегічного контролінгу.

Інструментарій оперативного контролінгу включає:

1. Технологію отримання управлінської інформації та прийняття рішень:

- бюджетування;
- моделювання;
- регулювання;
- ціноутворення;

2. Аналітичні (фінансово - економічні) розрахунки, які орієнтовані на прийняття управлінських рішень:

- використання методу "директ - кост" (сум покриття);
- аналіз точки беззбитковості;
- формування основних підконтрольних показників;
- аналіз результатів за відхиленнями;
- аналіз системи "витрати - обсяг - прибуток".

Після визначення сутності контролінгу можна перейти до розгляду взаємозв'язків контролінгу з іншими функціями управління підприємством.

Функції управління – особливі види діяльності, що відображають напрями або стадії цілеспрямованого впливу на зв'язки та відносини між

людьми в процесі виробництва. Склад функцій управління має забезпечувати ефективну реакцію керуючої системи на будь-які зміни керованої системи [5].

Функції управління поділяють на дві великі групи : загальні та спеціальні. До загальних відносять функції управління, зміст яких не залежить від особливостей і специфіки виробництва, а саме: планування, організація, регулювання, координування, стимулювання, контролю.

Спеціальні функції поділяють на дві підгрупи – конкретні та специфічні. Функції, які належать до окремих структурних підрозділів підприємства є конкретними (підготовка виробництва, нормування ресурсів, фінансове забезпечення, технічне обслуговування, інформаційне забезпечення тощо). Специфічні функції пов'язані з процесами прийняття управлінських рішень і стосуються організації процесу управління підприємством, вони охоплюють: підготовку рішення, прийняття рішення, координацію виконання рішення, контроль за виконанням прийнятих рішень, виконання рішень.

Функції контролінгу визначаються поставленими перед організацією цілями та включають ті види управлінської діяльності, що забезпечують досягнення цих цілей. Сюди відносяться облік, підтримка процесу планування, контроль за реалізацією планів, оцінка процесів, що відбуваються, виявлення відхилень, їх причин і вироблення рекомендацій для керівництва з усунення причин, що спричиняли ці відхилення (рисунки 1.1, 1.2).

Як показує практика, на великих підприємствах менеджмент об'єднує окремі завдання управління підприємством в окремі штабні органи управління. Таким чином, виокремлюється складова частина управління підприємством – специфічна сервіс-функція контролінгу.

Специфічна функція контролінгу полягає в координації системи планування і контролю, а також системи інформаційного забезпечення.

Таким чином, контролінг ідентифікується із системою економічного керування організацією, тому що знаходиться на перетині різних функцій управління і сфер діяльності організації. Він займає особливе місце в управлінні підприємством - пов'язує всі ці напрямки, інтегрує їх.

Основна мета концепції контролінгу полягає в забезпеченні функціональності підприємства. Але серед дослідників не існує одностайної думки про сутність і функції контролінгу. Залежно від його цільової спрямованості виділяються три основні концепції, які виникли в різні періоди часу.

Першою виникла концепція, орієнтована на систему обліку, потім - концепція, орієнтована на управлінську інформаційну систему, і останньою є концепція, орієнтована на систему управління.

1. Контролінг, орієнтований на систему обліку, виник у 30-х рр. нашого сторіччя. Основні завдання в рамках цієї концепції: переорієнтація системи обліку з минулого в майбутнє, створення на базі облікових даних інформаційної системи підтримки прийняття управлінських рішень, пов'язаних із плануванням і контролем діяльності підприємства.



Рисунок 1.2 – Функції та завдання контролінгу [4, с. 11]

2. Контролінг, орієнтований на управлінську інформаційну систему, сутність якого полягає в створенні загальної системи управління, розробці концепції єдиної інформаційної системи, її впровадженні, оптимізації інформаційних потоків, забезпеченні координації і функціонування.

Концепція стала популярною в 1970-1980 роках, що за часом збігається з бурхливим розвитком комп'ютерної техніки.

3. Контролінг орієнтований на систему управління, відрізняється виділенням двох основних моментів: з одного боку, широкомасштабного планування і контролю, з іншого, - координації дій. Ця концепція безпосередньо пов'язана з розвитком проектного менеджменту, появою матричних організаційних структур керування, функціонування яких обмежено часом рішення конкретних проблем.

Таким чином, концепція контролінгу є стрижнем, навколо якого мають бути об'єднані основні елементи організації та управління діяльністю підприємства, а саме: усі учасники бізнес-процесів; центри відповідальності підприємства; системи планування та бюджетування, що формуються на основі центрів відповідальності підприємства; система управлінського обліку, побудована на основі центрів відповідальності та їх бюджетів; система стратегічного управління; інформаційні потоки (документообіг), що дозволяють оперативно фіксувати поточний стан виконання бюджетів центрів відповідальності; моніторинг і аналіз результатів фінансово-господарської діяльності підприємства. Концепція контролінгу не містить нових знань про економіку підприємства та лише використовує інструментарій, відомий економістам з інших дисциплін [3].

У цілому система контролінгу вирішує всі перераховані завдання, але розміщення акцентів залежно від використання конкретного підходу можуть відбуватися по-різному.

У практиці використання контролінгу сформувалися дві моделі контролінгу: американська та європейська (німецька).

При організації контролінгу завдання, пов'язані з обліком, формуються в залежності від того, яка концепція контролінгу (європейська (німецька) або американська) береться за основу. За американською концепцією до контролінгу належать і завдання зовнішнього обліку (Фінансовий і управлінський). У центрі німецької концепції контролінгу знаходиться внутрішній (тобто управлінський) облік у різних формах: плановий, документальний, контрольний. Зовнішній же облік не входить у сферу контролінгу. Завдання внутрішнього обліку будуть: складання звітів за витратами та доходами, а також бухгалтерської звітності, звіту про прибутки й збитки, балансу, звіту про податки, митні платежі тощо.

У сучасних умовах посилення конкуренції підприємства функціонують у різних конкурентних ситуаціях. Розглянемо пріоритетність функцій при побудові системи контролінгу на підприємстві для різних ринкових ситуацій.

Для підприємств, які працюють в умовах близькості до монополії, більш характерною буде така функція контролінгу, за допомогою якої можна

швидко визначити контролюючу величину в часовому та змістовому розрізах; досить точно порівняти планові та фактичні величини для виміру оцінки ступеня досягнення поставлених цілей для підприємства; встановити допустимі межі відхилень від заданих параметрів та інтерпретацію причин відхилень і вироблення пропозицій для їх зменшення. Всі ці показники стосуються керування та регулювання витрат на підприємстві та надзвичайно важливі для вибору правильної функції контролінгу. Одже, для таких умов зовнішнього середовища для правильної побудови системи контролінгу підприємства найбільш характерною буде функція контролю та регулювання.

Для підприємств, які працюють в умовах олігополії, коли всього декілька фірм контролюють весь ринок, і підприємства галузі усвідомлюють свою взаємозалежність, більш характерною буде функція контролінгу, що забезпечує інформаційну підтримку при розробці базисних бюджетів, формування та вдосконалення системи планування та встановлення потреби в інформації у часі для окремих кроків процесу планування. Зважаючи на це, основною функцією контролінгу для таких підприємств буде функція планування.

Якщо підприємство працює в умовах близьких до чистої конкуренції, для якої властиві такі показники, як:

- кожна фірма володіє порівняно невеликою часткою всього ринку;
- наявність порівняно великої кількості фірм;
- значна кількість фірм у галузі виключає їхню взаємозалежність,

то тоді можна припустити, що для цієї ринкової ситуації більш характерною буде така функція контролінгу, за допомогою якої можна буде аналізувати та визначати ступінь впливу різних чинників на величину остаточного результату виробництва, також можна буде планувати та виробляти заходи щодо усунення та запобігання відхилень, що можуть мати місце в майбутньому, також визначати прибутковість і доцільність тієї або іншої комерційної операції.

Висновки.

1. Контролінг можна визначити як концепцію управління підприємством, орієнтовану на ефективне та довгострокове функціонування в сучасному економічному середовищі. Здійснюючи свою діяльність, підприємства постійно перебуває під впливом чинників, що впливають на формування фінансово-економічного стану підприємства, до них відносяться: операційні; фінансові; інвестиційні, надзвичайні та інші. Наведені чинники характеризують стан внутрішнього середовища підприємства, саме вони і зумовили появу різних видів контролінгу: оперативний, стратегічний і фінансовий, що використовуються залежно від комплексу завдань, поставлених керівництвом перед службою контролінгу.

2. Найважливішими функціями контролінгу є:

1) планування – функція, пов'язана з координацією різних планів та розробку консолідованого плану контролінгу в цілому по підприємству та розробку методики планування;

2) контроль та регулювання – ця функція, спрямована на порівняння планових і фактичних величин для вимірювання та оцінки ступеня досягнення мети підприємства, встановлює допустимі межі відхилень від плану роботи підприємства;

3) аналіз рішень – функція, пов'язана зі збором більш значущих для контролінгу даних, та розробка інструментарію для планування, контролю та прийняття управлінських рішень на підприємстві.

3. Для різних ринкових ситуацій пріоритетними будуть різні функції контролінгу, як ми визначили раніше для підприємств, які працюють в умовах близькості до монополії, більш характерною буде функція контролю та регулювання. Для підприємств, які працюють в умовах олігополії основною функцією контролінгу буде функція планування. А для підприємств, які працюють в умовах, близьких до чистої конкуренції, характерною функцією буде функція оперативної діагностики.

Список літератури:

1. Контроллинг как инструмент управления предприятием / А.Е.Ананькина, С.В. Данилочкин. Под. ред. Н.Г. Данилочкиной. – М.: ЮНИТИ, 2002. – 279 с.

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

3. Фірсова С.М., [Доцільність застосування концепції контролінгу в управлінні інноваційною діяльністю підприємства](http://nauka.kushnir.mk.ua/?p=33789) // Східноукраїнський національний університет імені Володимира Даля. Луганськ. [електронний ресурс]: <http://nauka.kushnir.mk.ua/?p=33789>

4. Калайтан Т.В., Контролінг. Навчальний посібник. – Львів: Новий Світ – 2010. – 252 с.

5. - Щёкин Г.В. Теория социального управления: Монография. К.: МАУП, 1996. - 408 с., [електронний ресурс]: <http://www.twirpx.com/file/458688/>

Ключові слова: контролінг, оперативний та стратегічний контролінг, функції контролінгу, конкуренція.

Ключевые слова: контроллинг, оперативный и стратегический контроллинг, функции управления, конкуренция.

Keywords: controlling, operational and strategic controlling, management functions, competition.

Надійшла до редакції 21.01.2013 р.