

ПРОБЛЕМИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ ВПРОВАДЖЕННЯ КОНТРОЛІНГУ ЯК СУЧАСНОГО ІНСТРУМЕНТУ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ

Михайличенко Н. М., Токарева А. О.

У статті були розглянуті проблемні аспекти впровадження системи контролінгу на підприємстві. Визначені основні підходи та принципи організації і впровадження контролінгу. Описані основні проблеми, з якими зустрічаються підприємства в ході організації, а потім – і впровадження контролінгу. Розглянуто проблеми, які виникають в умовах впровадження служби контролінгу на підприємстві, та шляхи їх вирішення. Також розроблено схему впровадження механізму контролінгу в систему управління підприємством та надано характеристику етапам реалізації цієї схеми. Сьогодні система контролінгу ще недостатньо впроваджена в управлінську практику підприємств України, тому варто визначити пріоритети щодо напрямку діяльності вітчизняних підприємств, можливості їхньої конкуренції з іноземними підприємствами в майбутньому та перспективи економічного розвитку, які дає впровадження системи контролінгу.

В статье были рассмотрены проблемные аспекты внедрения системы контроллинга на предприятии. Определены основные подходы и принципы организации и внедрения контроллинга. Описаны основные проблемы, с которыми сталкиваются предприятия в ходе организации, а затем – и внедрения контроллинга. Рассмотрены проблемы, которые возникают в условиях внедрения контроллинга на предприятии, и пути их решения. Разработана схема внедрения механизма контроллинга в систему управления предприятием и охарактеризованы этапы реализации этой схемы. Сегодня система контроллинга еще недостаточно внедрена в управленческую практику предприятий Украины, поэтому следует определить приоритеты относительно направления деятельности отечественных предприятий, возможности их конкуренции с иностранными предприятиями в будущем и перспективы экономического развития, которые дает внедрение системы контроллинга.

The problematic aspects of the introduction of controlling system at the enterprise were considered in the article. The basic approaches and principles of controlling introduction and organizing are determined. The basic problems which the enterprises face in the course of controlling introduction and organizing are described. The problems arising in conditions of controlling introduction in the enterprise and the ways of their solutions are considered. Also developed The introduction scheme of controlling mechanism into management system is developed and the stages of implementation of this scheme are characterized. Today controlling system is not completely introduced into the administrative practice of the Ukrainian enterprises, so you should prioritize the direction of domestic enterprises activity, the possibility of their competition with foreign enterprises in the future and the prospects of economic development, which allow the introduction of controlling.

Михайличенко Н. М.

канд. екон. наук, доц. каф. Ф ДДМА
zmij.natalka@mail.ru
студент ДДМА

Токарева А. О.

ДДМА – Донбаська державна машинобудівна академія, м. Краматорськ.

УДК 658.14

Михайличенко Н. М., Токарева А. О.

ПРОБЛЕМИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ ВПРОВАДЖЕННЯ КОНТРОЛІНГУ ЯК СУЧАСНОГО ІНСТРУМЕНТУ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ

Однією з найбільш визначальних умов забезпечення життєдіяльності підприємства і його прибуткового функціонування є покращення і удосконалення системи і методів управління. Одним з таких методів є впровадження системи контролінгу в організаційну структуру підприємства на всіх етапах його діяльності. Актуальним завданням кожного підприємства є подальше удосконалення і оптимізація його організаційної структури. Це потребує широких горизонтальних зв'язків між великою кількістю вузькоспеціалізованих сфер управління, які характерні для сучасного підприємства. Усі управлінські функції організації потребують інтеграції при їх якісному оновленні і виділенню з них координаційної надбудови – підсистеми контролінгу. Використання методів і інструментів контролінгу дозволяє перевести управління підприємством на новий рівень за рахунок інтеграції, координації і фокусування діяльності служб і підрозділів підприємства на поставлених цілях.

В умовах постійної конкуренції як з боку вітчизняних, так і зарубіжних організацій на сучасних українських підприємствах все більшої актуальності набуває питання впровадження контролінгу для більш ефективної діяльності. Сучасні умови господарювання вимагають від підприємства постійної готовності до змін ринку, і саме використання системи контролінгу допомагає ефективно і в обмежені строки визначити можливості цих змін і швидко на них реагувати.

Дослідження з питань місця контролінгу в організаційній структурі підприємства знайшли своє відображення в роботах провідних вітчизняних та зарубіжних вчених, серед яких: Н.А. Борисова, І.І. Мазур, В.Д. Шапіро, Х. Фольмут, М. Баль, А. Дайле, Ю.Н. Бойкова, М.І. Шмейкерт та інші. Але, незважаючи на велику кількість наукових досліджень, досі не існує всебічних теоретичних розробок щодо відділу контролінгу, його місця в організаційній структурі підприємства та взаємодії з іншими підрозділами.

Мета дослідження полягає в аналізі різних поглядів на місце системи контролінгу в організаційній структурі підприємства та на визначення процесу впровадження служби контролінгу в організаційну структуру підприємства.

Термін «контролінг» у сучасному розумінні виник у 20-х рр. ХХ ст. у США. Перше його трактування – це контроль за використанням грошових ресурсів і проведення ревізій у фінансово-економічній сфері. Наприкінці минулого століття представники американської школи контролінгу розширили це поняття і стали розглядати його як цілісну концепцію економічного управління підприємством. У Західній Європі концепція контролінгу набула своєї актуальності у 70-х роках ХХ ст. і найбільшу популярність знайшла в працях представників німецької школи, вони зосереджують свою увагу на майбутніх процесах, а не на аналізі тих подій, що вже відбулись. У країнах пострадянського простору контролінг почав розвиватися лише на початку 90-х років.

Потрібність в системі інтеграції різних аспектів управління бізнес-процесами в організаційній системі стала однією з вагомих причин виникнення і впровадження сучасних принципів розробки і прийняття управлінських рішень на основі концепції контролінгу.

Контролінг дає методичну й інструментальну базу для підтримки основних функцій менеджменту: контролю, планування, обліку і аналізу, а також аналізу і оцінки ситуації для прийняття управлінських рішень.

Контролінгу належить вагомe місце в системі управління підприємством – перебуваючи на перетині обліку, інформаційного забезпечення, контролю та координації він об'єднує всі ці функції, інтегрує їх. Він виступає особливим механізмом саморегулювання в організації, який здійснює зворотний зв'язок в межах управління [1].

Контролінг в сфері обліку на підприємстві виконує збір і обробку необхідної інформації, складання і ведення системи внутрішнього обліку, уніфікацію методів і критеріїв оцінки діяльності організації та її підрозділів.

У плануванні на підприємстві роль контролінгу полягає в управлінні різними планами і створенні консолідованого плану в цілому по організації, складанні методики планування, розробки графіка створення планів і надання потрібної інформації для цього, перевірки планів, складених структурними підрозділами підприємства.

Контролінг в організаційній роботі передбачає облік і контроль витрат, а також результатів по всіх відділах.

У стимулюванні роль контролінгу полягає в мотивації виконання планів по підрозділах.

В області контролю і регулювання – у зіставленні планових і фактичних показників для визначення і оцінки ступеня досягнення встановлених цілей, в аналізі відхилень і встановленні їх можливих відхилень від плану, з'ясування причин відхилень і вироблення заходів, спрямованих на їх зниження.

Контролінг в аналізі рішень, в управлінні інформаційними потоками передбачає збір найбільш важливих відомостей для прийняття управлінських рішень, консультації з вибору заходів, спрямованих на поліпшення ситуації, що склалася, на розробку методів для планування, контролю та прийняття управлінських рішень [2].

Більшість авторів, розглядаючи суть поняття «система контролінгу», наголошують на її залежності від галузі і організації. Виходячи з цього, необхідно враховувати індивідуальні особливості і характеристики підприємства, а також ті умови, за яких організовується процес контролінгу, адже організаційна структура багато в чому залежить від форми організації галузі, підприємства та обсягів його діяльності. Поряд з цим ціла низка авторів виділяють найбільш значні елементи структури системи контролінгу. Так, Боровкова В.А. и Бойкова Ю.М. відмічають, що в структуру системи контролінгу входять чотири взаємопов'язані складові: суб'єктивна, об'єктивна підсистеми, методологія контролінгу, система забезпечення – і кожна з яких складається із сукупності елементів [3].

Деякі фахівці вважають, що контролінг комплексно оцінює усі сторони діяльності підприємства, його підрозділів, керівників та працівників з точки зору своєчасного та якісного виконання стратегічних показників, які були заплановані заздалегідь, і виконання термінових дій, щоб намічені планом показники були виконані при всіх можливих змінах господарської ситуації [4]. Але цей підхід є надто вузьким для визначення завдань контролінгу, які не обмежуються лише оцінюванням і контролюванням. А. Шеремет розглядає контролінг як інструмент управління майбутнім для забезпечення довгострокового функціонування підприємства та його структурних одиниць [5]. Це трактування є надто розширеним, тому що розглядає контролінг на рівні зі стратегічним менеджментом, що є неправомірним. Інший підхід до тлумачення поняття контролінг робить наголос на системному підході в створенні, обробленні, перевірці й наданні результатної управлінської інформації і розглядає контролінг як інтегровану інформаційно-функціональну систему, спрямовану на досягнення кількісних і якісних цілей підприємства за допомогою використання специфічних технологій та інструментарію управління підприємством [6].

Представники різних концепцій, такі як: Д. Хан [7], П. Хорват [8] та А. Дайле [9], вбачають центральним моментом взаємозв'язок управління, контролінгу та обліку. Незважаючи на відмінність поглядів перерахованих вище авторів на завдання контролінгу (інформаційне забезпечення процесу управління, координація досягнення цілей, економічний супровід керівництва тощо), всі вони прямо або побічно визнають за контролінгом базову функцію «постачальника цифр» для управління. Іншими словами, контролінг розглядається як нова ступінь розвитку обліку, адекватна сучасним вимогам до системи управління, що виникли внаслідок динамічних змін зовнішніх умов функціонування підприємств.

Звертаючи увагу на те, що прогрес не стоїть на місці, популярними стали ідеї Й. Шумпетера про інноваційний розвиток фірми на основі нововведень в області продукції, технології, ринків збуту, сировини тощо, еволюціоністи роблять акцент на необхідності врахування реагування працівників організацій на зміну заведеного порядку, набору правил (рутин), сформованих за певний час, під впливом різних факторів середовища.

Контролінг при цьому представляється процесом координації прийняття управлінських рішень менеджерами всіх сфер діяльності організації. При чому найбільша увага приділяється, на думку HR-менеджерів, формуванню і розвитку колективного знання. Таким чином, контролінг стає частиною «рефлексивної структуризації діяльності підприємства з урахуванням її цільового стану і сценаріїв розвитку зовнішнього середовища» [10]. Термін «рефлексивна структуризація» запропонували Р. Ортман, Д. Сидоу і А. Виндлер [10].

Сучасний контролінг включає в себе управління ризиками, велику систему інформаційного постачання підприємства, систему оповіщення шляхом управління системою ключових індикаторів, управління системою реалізації стратегічного, тактичного та оперативного планування та систему менеджменту якості. Організація служби контролінгу на підприємстві повинна працювати таким чином, щоб забезпечувати оперативний рух інформаційних потоків від низових ланок до служби контролінгу. Впровадження системи контролінгу на підприємстві являє собою поетапний процес розробки, він є складним та комплексним, тому доцільно запропонувати наступні етапи його формування: підготовчий етап впровадження механізму контролінгу; етап забезпечення безперервності функціонування механізму; етап формування організаційної структури механізму; інформаційний етап механізму контролінгу; етап формування інструментарію контролінгу; аналітичний етап; дослідницький етап; заключний етап (рис. 1), за джерелом [10].

ВИСНОВКИ

Слід враховувати, що не має універсального підходу до впровадження системи контролінгу на підприємстві. У кожного підприємства існує своя стратегія розвитку, бачення проблем управління, взаємодії з контрагентами тощо. Не рідкість, коли суто технологічні особливості, статус підприємства на ринку визначають менталітет його організаційної структури. Ці та інші передумови враховуються при визначенні стратегії контролінгу для кожного підприємства окремо та для групи споріднених підприємств за галузевою приналежністю.



Рис. 1. Поетапний процес формування механізму контролінгу на підприємстві [10]

Контролінг переводить управління підприємством на якісно новий рівень, інтегруючи, координуючи і узагальнюючи діяльність різних служб і підрозділів організації, спрямовуючи її на досягнення оперативних і стратегічних цілей. На сьогодні не сформульовано єдиного визначення змісту «контролінг», але практично ніхто не заперечує, що в ході еволюції контролінгу як наукової дисципліни і практичної діяльності підприємця має місце взаємне проникнення і доповнення окремих функцій.

Процес формування та реалізації системи контролінгу залежить від організаційної структури, яка існує на підприємстві. При цьому підприємства різних галузей економіки мають свої специфічні особливості побудови організаційної структури.

Впровадження системи контролінгу – досить витратний і розтягнутий у часі процес, тому доцільно визначати послідовність впровадження контролінгу за функціональними напрямками його підсистем.

СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

1. Карманова В. Роль контроллинга в совершенствовании корпоративного управления [Электронный ресурс] / В. Карманова, Н. Круссер.— Режим доступа: /<http://www.syktsu.ru/vestnik/2006/2006-1/8.htm>.
2. Партин Г. О., Маєвська Я. В. Види та місце фінансового контролінгу на підприємстві / Г. О. Партин, Я. В. Маєвська // Науковий вісник НЛТУ України. – 2009. – Вип. 19.6. – С. 199 – 202.
3. Боровкова, В.А. Некоторые аспекты повышения эффективности системы контроллинга на торговых предприятиях / В.А. Боровкова, Ю.М. Бойкова // Проблемы современной экономики. – 2009.– № 1 (29). – С. 142– 147.
4. Шеремет А. Управленческий учет: учеб. / А. Шеремет, О. Николаева, С. Полякова. – М. : ФБК-Пресс, 2005. – 344 с.
5. Фалько С. Контролинг на предприятии / С. Фалько, В. Носов. – М.: Знание России, 1995. – 80 с.
6. Хан Д. Планирование и контроль: Стоимостно-ориентированные концепции контроллинга: пер. нем. / Д. Хан., Х. Хунгенберг; под ред. и с предисл. М. Л. Лукашевича. – М.: Финансы и статистика, 2005. – 928 с.
7. Концепция контроллинга: Управленческий учет. Система отчетности. Бюджетирование / Horvath&Partners; пер. с нем. – 2-е изд. – М: Альпина Бизнес Букс, 2006. – 269 с.
8. Дайле А. Практика контроллинга. – М.: Финансы и статистика, 2001. – 335с.
9. Карминский А.М. Информационно-аналитическая составляющая бизнеса: методология и практика. – М.: Финансы и статистика, 2007. – 272 с.
10. Букреєва Д.С. Теоретико-методичні підходи до формування поетапного процесу впровадження та функціонування механізму контролінгу як інструменту управління промисловим підприємством // Науковий вісник Херсонського державного університету. Серія „Економічні науки”. Вип. 6, частина 2. – 2014. – С. 112–115.