
МЕНЕДЖМЕНТ



УДК 338.2.001

Турило А.М., Святенко С.В.

КОНТРОЛІНГ - СИСТЕМА ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЕФЕКТИВНОГО УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ

В статті запропоновано новий підхід до визначення сутності контролінгу, досліджено зв'язок управлінського обліку та контролінгу. Також запропоновано новий підхід щодо підпорядкування служби контролінгу представникам власників підприємства.

In the article the new going is offered near determination of essence of controlling, connection of administrative account and controlling is investigational. New approach is also offered in relation to the submission of service the controlling representatives of proprietors of enterprise.

Ефективне управління підприємством в сучасних умовах господарювання неможливе без чіткого уявлення про стан підприємства в реальному часі. Для того, щоб мати уявлення про реальний стан підприємства, керівнику необхідно отримувати від усіх відділів оперативну інформацію про їх досягнення та проблеми. Але на практиці керівнику дуже важко зорієнтуватися в великому потоці неструктурованої інформації, яка надходить до нього з усіх відділів і необхідна для прийняття управлінських рішень.

З метою підтримки менеджменту, в країнах з розвинутою економікою провідні підприємства впроваджують служби контролінгу.

В Україні концепція контролінгу не набула широкого розвитку і тому майже не використовується в системах управління підприємствами, тому потребує детального вивчення, аналізу та розробки рекомендацій щодо застосування контролінгу на українських підприємствах.

Контролінг є достатньо новим явищем в сучасній вітчизняній теорії та практиці управління підприємством. Дослідженням категорії контролінгу займаються як закордонні фахівці: Манн Р., Майер Е., Хан Д. [15,17,25], так і українські та російські науковці: Хайлук С.О., Терещенко О.О., Цигилик І.І., Мозіль О.І., Кірдякіна Н.В., Стефанюк І.Б., Морозов Д.М., Петрусевич Н.Ю., Петренко С.М., Благодатний О.І., Градов А.П., Малишева Л., Гиляровська Л., Ананькіна Е.А., Данілочкин С.В., Данілочкіна Н.Г., Кармінський А.М., Оленев Н.І., Примак А.Г., Фалько С.Г. [3,5,7,9,10,12,13,16,20,21,22,23].

В економічній літературі немає єдиного підходу щодо визначення контролінгу та його місця в структурі підприємства, тому на сьогодні, існує нагальна потреба в терміновому вдосконаленні теоретичних основ контролінгу і розробці рекомендацій щодо їх практичного застосування.

За кордоном поняття “контролінг” набуло широкого вжитку в Німеччині, а в англійських країнах використовується поняття “управлінський облік”. В вітчизняній економічній літературі досить часто поняття “контролінг” та “управлінський облік” використовуються як синоніми [11,19], інші автори стверджують, що за своєю сутністю,

контролінг є поняттям значно ширшим ніж управлінський облік [3,15,21,22], тому постає нагальна потреба в з'ясуванні місця і ролі контролінгу та управлінського обліку в системі управління підприємством.

В економічній літературі зустрічаються багато підходів щодо сутності управлінського обліку.

Деякі автори вважають, що управлінський облік являє собою інформаційно-обчислювальну систему, що поєднує сукупність форм і методів планування, обліку, контролю й аналізу, спрямовану на формування альтернативних варіантів функціонування підприємства й призначену для інформаційного забезпечення процесу прийняття управлінських рішень [18].

Зустрічається трактування управлінського обліку як підсистеми бухгалтерського обліку, яка в межах однієї організації забезпечує управлінський апарат інформацією, для планування, управління і контролю за діяльністю організації [8,24].

А.В. Озеран визначає управлінський облік як інтегровану в структуру управління підприємства систему обліку витрат і доходів, нормування і планування, контролю і аналізу, яка формує інформацію для прийняття оперативних управлінських рішень та визначення напрямків стратегічного розвитку підприємства у майбутньому [2].

Й.В. Канак вважає, що управлінський облік це система підтримки прийняття рішень, яка органічно поєднує як власне облікові методи і прийоми, так і методи планування, аналізу і контролю, яка дозволяє деталізувати і розширити інформаційну базу та часовий горизонт управління господарським суб'єктом [1].

Проаналізувавши підходи до визначення сутності управлінського обліку, можна дійти висновку - більшість авторів схиляються до того, що головним призначенням управлінського обліку є забезпечення керівництва об'єктивною, структурованою та своєчасною інформацією для забезпечення ефективного управління.

Щодо визначення контролінгу, в економічній літературі зустрічаються багато підходів. Близьким за змістом до управлінського обліку є трактування контролінгу як системи збору, агрегування облікових даних, спрямованої на рішення управлінських завдань [11].

На думку деяких вчених, під контролінгом слід розуміти концепцію ефективного управління фірмою і забезпечення її довгострокового існування [3,15,22]. Ряд авторів стверджують, що контролінг – це система управління процесом досягнення кінцевих цілей і результатів діяльності фірми [9,10,17,19].

Інша група авторів вважає, що контролінг це складна конструкція, яка об'єднує в собі різні елементи, як встановлення цілей, планування, облік, контроль, аналіз, управління інформаційними потоками й розробку рекомендацій для прийняття управлінських рішень [13].

Д. Хан, в своїй книзі “Планування і контроль: концепція контролінгу”, визначає контролінг як елемент управління соціальною системою, виконуючи свою головну функцію підтримки керівництва в процесі рішення ним загальної задачі координації системи управління з упором насамперед на задачі планування, контролю, інформування [25].

О.О. Терещенко наводить своє визначення контролінгу – це спеціальна система методів і інструментів, яка спрямована на функціональну підтримку менеджменту підприємства, що охоплює інформаційне забезпечення, планування, координацію, контроль і внутрішній консалтинг [23].

Д.М. Морозов вважає, що контролінг можна охарактеризувати як самоорганізуючу, цілеспрямовану систему планування та контролю, що забезпечує інтеграцію, послідовну

організацію і координацію фаз процесу управління функціональних сфер, організаційних одиниць і проектів підприємства [7].

Заслужує уваги визначення контролінгу, як системи постійної оцінки усіх сторін діяльності підприємства, його підрозділів, керівників, співробітників з точки зору своєчасного й якісного виконання завдань стратегічного плану, виявлення відхилень і вжиття невідкладних заходів, щоб намічені рубежі були досягнуті за будь-яких змін господарської ситуації [4].

Вивчивши різні підходи до контролінгу та управлінського обліку, наведемо визначення, які, на наш погляд, найбільш повно відображають сутність контролінгу та управлінського обліку:

Контролінг це аналітична координаційно-консультативна система забезпечення ефективного управління підприємством з метою успішного функціонування в довгостроковому періоді для досягнення стратегічних цілей, шляхом виявлення та нейтралізації слабких сторін і загроз, а також забезпечення реалізації можливостей і сильних сторін підприємства.

Управлінський облік це внутрішня система обліку на підприємстві, яка охоплює всі види облікової інформації, яка вимірюється, обробляється і передається для задоволення внутрішніх потреб керівництва підприємства та його структурних підрозділів у інформації для забезпечення ефективного управління.

Для того, щоб з'ясувати місце і роль контролінгу та управлінського обліку в системі управління підприємством, визначимо їх головні цілі.

Проаналізувавши все вищевикладене, можна виділити, в якості головної мети управлінського обліку, інформаційне забезпечення ефективного управління підприємством. Головною ж метою контролінгу є забезпечення успішного функціонування підприємства в довгостроковому періоді для досягнення стратегічних цілей, шляхом ефективного управління, яке здійснюється на основі даних управлінського обліку.

З огляду на головні цілі, можна дійти висновку, що контролінг дійсно є значно ширшим поняттям, ніж управлінський облік. Тобто управлінський облік є інформаційною складовою контролінгу.

Щодо функцій контролінгу, то в економічній літературі також не існує єдиного підходу. Одні автори до функцій контролінгу відносять[7]:

1. Планування;
2. Інформація;
3. Контроль;
4. Управління.

Інші виділяють наступні функції контролінгу [23]:

1. Формування інформаційних каналів та інформаційне забезпечення підприємства;
2. Координація планів і діяльності;
3. Стратегічне та оперативне планування;
4. Контроль, ревізію та внутрішній аудит;
5. Методологічне забезпечення й внутрішній консалтинг.

На нашу думку, основними функціями контролінгу є:

1. Інформаційне забезпечення;
2. Аналіз;
3. Планування та прогнозування;
4. Консультування;
5. Моніторинг та контроль;

6. Координація.

Функція інформаційного забезпечення передбачає розробку і ведення системи управлінського обліку, збір, структурування і обробку інформації, забезпечення менеджменту підприємства своєчасною та об'єктивною інформацією про стан підприємства для прийняття ефективних управлінських рішень.

Функція аналізу полягає, у виявленні, на підставі отриманої інформації, сильних та слабких сторін підприємства, можливостей та загроз; аналізі результатів діяльності підприємства в цілому та окремих його підрозділів.

Функція планування та прогнозування передбачає розробку планів, направлених на забезпечення реалізації стратегічних цілей підприємства, складання прогнозів, і розробку проектів управлінських рішень, перевірку пропонувананих планів на повноту та можливість реалізації.

Функція консультування полягає в наданні консультацій керівництву підприємства і структурних підрозділів щодо прийняття та реалізації управлінських рішень, а також інших питань, що знаходяться в межах компетенції служби контролінгу.

Функція моніторингу і контролю передбачає постійний моніторинг усіх сфер діяльності підприємства, контроль за реалізацією стратегічних та оперативних цілей, виявлення відхилень від запланованих показників.

Функція координації полягає у координації дій всіх ланок підприємства, при реалізації стратегічних та оперативних завдань.

Для реалізації своїх функцій, контролінг повинен займати відповідне місце в організаційній структурі підприємства.

Існують декілька підходів щодо визначення підпорядкування служби контролінгу на підприємстві [23]:

1. Фінансовому директору (Рис.1);
2. Безпосередньо директору підприємства (Рис.2).

Враховуючи головну мету, завдання і функції контролінгу, на нашу думку, служба контролінгу повинна підпорядковуватись власнику підприємства. У випадку, коли в підприємства декілька власників (наприклад, в акціонерному товаристві), доцільно щоб служба контролінгу підпорядковувалась органу, який представляє інтереси власників (раді товариства, спостережній раді).

В цьому випадку, служба контролінгу матиме достатньо повноважень щоб в повній мірі виконувати свої функції та покладені на неї завдання.

Слід зауважити, що служба контролінгу не виконує функції управління підприємством, вона лише створює відповідні передумови для ефективного управління, яке здійснює керівник підприємства. Тому проблеми подвійного підпорядкування структурних підрозділів, директору та службі контролінгу, на підприємстві не виникає.

Підрозділи зобов'язані надавати необхідну інформацію службі контролінгу, але не зобов'язані виконувати її наказів, право на управління підприємством належить виключно директору підприємства а служба контролінгу може лише надавати консультації керівникам підрозділів.

Щодо відносин з керівником підприємства, то в цьому випадку служба контролінгу зобов'язана надавати керівнику структуровану, об'єктивну і своєчасну інформацію про стан справ на підприємстві, інформувати про відхилення від запланованих показників, розробляти плани, рекомендації, проекти управлінських рішень і надавати консультації (Рис.3). При даному підході, служба контролінгу виступає в якості радника керівника підприємства з питань оперативного та стратегічного управління.

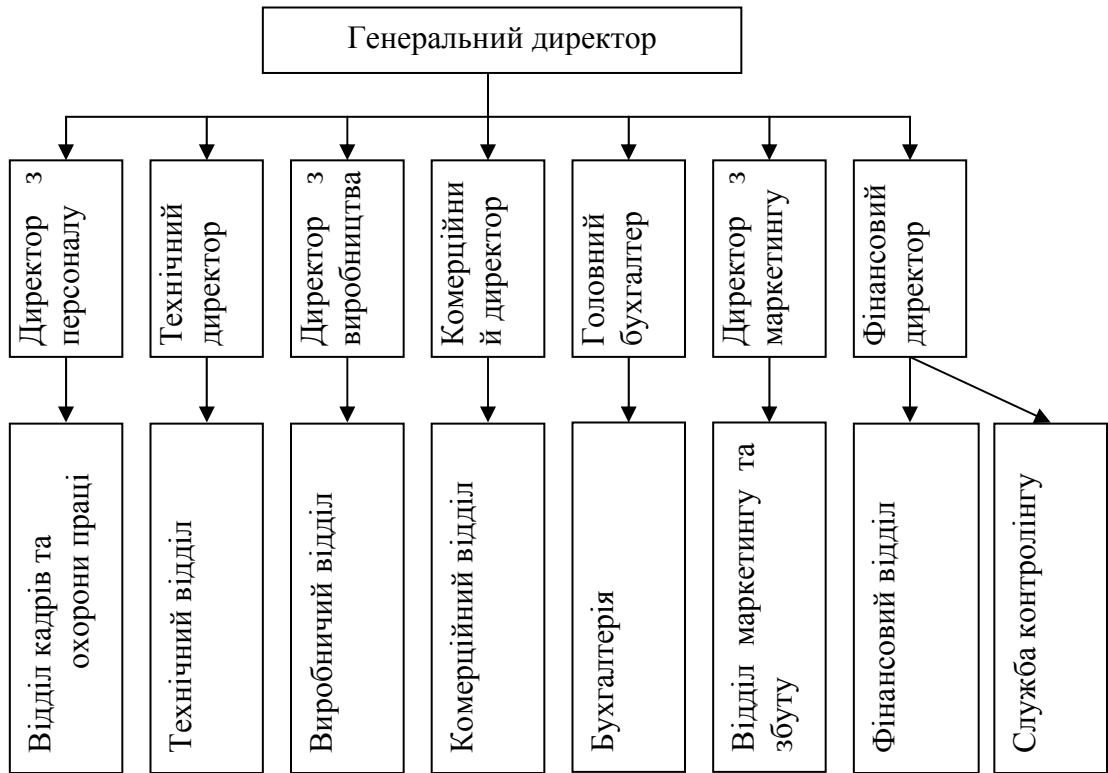


Рис.1. Схема підпорядкування служби контролінгу фінансовому директору



Рис. 2. Схема підпорядкування служби контролінгу безпосередньо директору підприємства

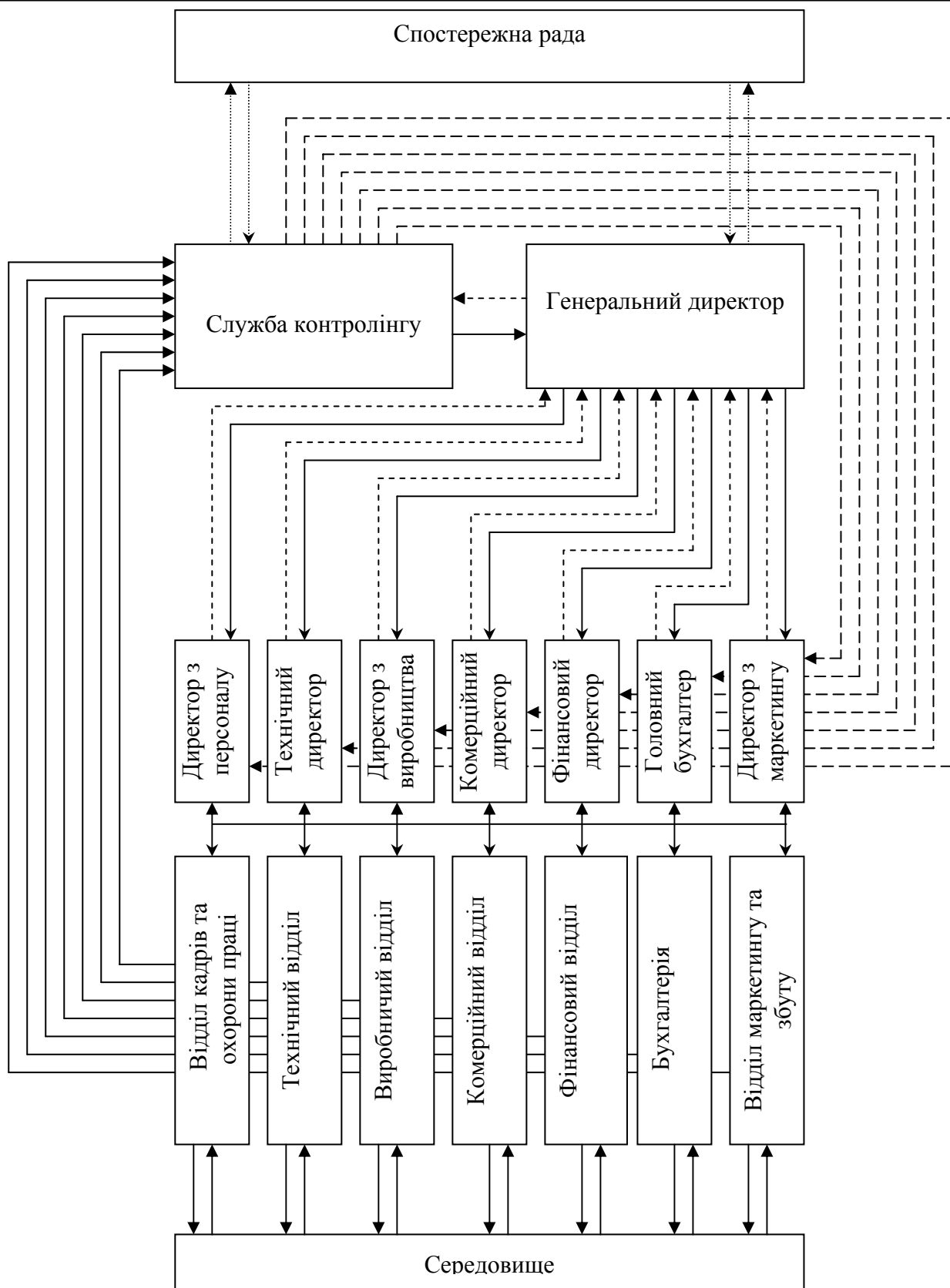


Рис. 3. Схема взаємодії служби контролінгу з керівництвом та підрозділами підприємством

Ефективній взаємодії служби контролінга та керівника підприємства, сприятиме їх солідарна відповідальність за результати діяльності підприємства перед спостережною радою та власниками підприємства.

На підставі проведеного дослідження, було запропоновано новий підхід до визначення сутності контролінгу як аналітичної координаційно-консультативної системи забезпечення ефективного управління підприємством з метою успішного функціонування в довгостроковому періоді для досягнення стратегічних цілей; досліджено зв'язок управлінського обліку та контролінгу і з'ясовано, що управлінський облік є складовою частиною контролінгу; виділено шість основних функцій контролінгу: інформаційне забезпечення, аналіз, планування та прогнозування, консультування, моніторинг та контроль, координація.

Також було запропоновано новий підхід щодо підпорядкування служби контролінгу представникам власників підприємства.

Аналіз отриманої інформації є теоретичним підґрунтям для подальшого розвитку теорії контролінгу і розробці рекомендацій щодо її практичного застосування на українських підприємствах.

Література:

1. Анташов В.А., Уварова Г.В. Экономический советник менеджера.- Минск.: Финансы, учет, аудит, 1996.
2. Гиляровская Л., Белкин В. Контроллинг как база обоснования и принятия управленческих решений // Управление собственностью.- 2002.- № 2.- С. 31-37.
3. Горилей О. Модная пилюля // Компаньон.- 2003.- № 24.- С. 28-31.
4. Морозов Д.М. Сучасна концепція контролінгу в контексті корегування фінансових планів // Актуальні проблеми економіки.-2005.- №11(53).- С. 136-148.
5. Цигилик І.І., Мозіль О.І., Кірдякіна Н.В. Контролінг в системі управління // Актуальні проблеми економіки.-2005.- №3(45).- С. 117-123.
6. Цигилик І.І., Мозіль О.І., Кірдякіна Н.В. Контролінг. Сутність і основи формування та функціонування на підприємствах України //Економіка, фінанси, право.-2004.- №4.- С. 13-16.
7. Колесников С. “Экономический учет”, или что такое ”управленческий учет” в современном понимании // Управление компанией.- 2002.- № 8.- С. 40-43.
8. Контроллинг в бизнесе: методологические и практические основы построения контроллинга в организациях / А.М. Карминский, Н.И. Оленев, А.Г. Примак, С.Г. Фалько.- М.: Финансы и статистика, 1998.- 256 с.
9. Контроллинг как инструмент управления предприятием / Е.А. Ананькина, С.В. Данилочкин, Н.Г. Данилочкина и др.; Под ред. Н.Г. Данилочкиной.- М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2004.
10. Кузаченко Е. Штатский советник // Бизнес.- 2003.- №26.- С. 118-123.
11. Майер Э. Контроллинг как система мышления и управления.- М.: Финансы и статистика, 1993.
12. Малышева Л. Контроллинг на предприятии // Открытые системы.- 2000.- № 1-2.- С. 68-78.
13. Манн Р., Майер Э. Контроллинг для начинающих.- М.: Финансы и статистика, 1992
14. Петренко С.Н. Контроллинг: Учебное пособие.- К.: Ника-Центр, Эльга,2003.
15. Борисов А.Б. Большой экономический словарь.- М.: Книжный мир, 2001.
16. С.О. Хайлук Практичні аспекти застосування контролінгу в системі управління фінансами молоко продуктивного холдингу // Актуальні проблеми економіки.-2007.- №3(69).- С. 144-154.
17. Стефанюк І.Б. Поняття, сутність і причини виникнення контролінгу // Фінанси України.- 2005.- №2.-С. 146-153.
18. Стратегия и тактика антикризисного управления фирмой / Общ. ред. Градова А.П.- СПб.: Специальная литература, 1996.
19. Терещенко О.О. Контролінг у системі антикризового управління підприємством // Фінанси України.- 2001.- №12.-С. 56-63.
20. Хан Д. Планирование и контроль: концепция контроллинга / Пер. с нем.- М.: Финансы и статистика, 1997.-800 с.
21. Шепелев Д. Что такое управленческий учет // Свой бизнес.- 2003.- № 10.- С. 52-56.
22. Пашигорева Г.И., Савченко О.С. Системы управленческого учета и анализа.-СПб.:Питер,2002.-176с.
23. Управленческий учет: Учебное пособие/ Под ред. А.Д. Шеремета.- М.:ФБК-ПРЕСС,1999.- 512 с.

MANAGEMENT

24. Егорова Л.И. Бухгалтерский управленческий учет/ Московский международный институт эконометрики, информатики, финансов и права.-М.,2003.-55 с.
25. Автореф.канд.ек.наук. Озеран А.В. Управлінський облік витрат на підприємствах кондитерської галузі України.-Київ.-2001.
26. Автореф. канд. ек. наук. Канак Й.В. Внутрішньогосподарський (управлінський) облік витрат і доходів на підприємствах із виробництва стінових матеріалів.- Львів.-2003.

*Рекомендовано до публікації
д.е.н.,проф. Галушко О.С. 21.06.07*

*Надійшла до редакції
13.06.07*