

УДК: 658.5.012.7

КОНТРОЛІНГ ЯК ІНСТРУМЕНТ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ОПЕРАТИВНОГО УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ

**ГУДІМОВА Н.А., АСПИРАНТ,
ЛУГАНСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ АГРАРНИЙ УНІВЕРСИТЕТ**

В статті теоретично обґрунтовано організацію оперативного виробничого контролінгу та його вплив на оперативне управління підприємством.

The article theoretically grounded in the operational organization of production and controlling its impact on surgical management.

Постановка проблеми. Досвід сучасних підприємств показує, що наявність відлагодженої і успішно функціонуючої системи контролінгу є важливим чинником комерційного успіху господарюючого суб'єкта. Концепції контролінгу ґрунтуються на розумінні підприємства як системи, яка знаходиться в процесі постійного реагування на внутрішні і зовнішні зміни. Це вимагає широких горизонтальних зв'язків між великою кількістю вузько спеціалізованих сфер управління, характерних для сучасного підприємства. Виникає необхідність інтеграції усіх управлінських функцій організації при їх якісному оновленні, виділенні 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.

Аналіз останніх досліджень. Місце контролінгу в системі управління, його функції і завдання розглянуті в працях Ю.Вебера, А. Дайле, Х. Дитгера, До. Друри, Х. - У. Кюшпера, Э. Майєру, Р. Манна, Г. Пича, Х.Й. Фольмута, Д. Хана, П. Хорвата, Э. Шерма, У. Шеффера і інших авторів.

Формування мети. Мета дослідження полягає в теоретичному обґрунтуванні організації оперативного виробничого контролінгу в системі оперативного управління аграрним підприємством.

Основний матеріал дослідження. Однією з головних причин виникнення і впровадження сучасних принципів розробки і ухвалення управлінських рішень на основі концепції контролінгу стала необхідність в системній інтеграції різних аспектів управління бізнес-процесами в організаційній системі. Контролінг забезпечує методичну і інструментальну базу для підтримки основних функцій менеджменту: планування, контролю, обліку і аналізу, а також оцінки ситуації для ухвалення управлінських рішень.

Контролінг – це комплексна система управління організацією, спрямована на координацію взаємодії систем менеджменту і контролю їх ефективності. Контролінг може забезпечувати інформаційно-аналітичну підтримку процесів ухвалення рішень при управлінні організацією (підприємством, корпорацією, органом державної влади) і може бути частиною що прописує ухвалення певних рішень у рамках певних систем менеджменту.

Сучасний контролінг містить у собі управління ризиками (страховою діяльністю підприємств), велику систему інформаційного постачання підприємства, систему оповіщення шляхом управління системою ключових («фінансових») індикаторів, управління системою реалізації стратегічного, тактичного та оперативного планування та систему менеджменту якості.

Контролінг орієнтований, перш за все, на підтримку процесів прийняття рішень. Він повинен забезпечити адаптацію традиційної системи планування, обліку і контролю на підприємстві до інформаційних потреб посадових осіб, які приймають рішення, тобто у функції контролінгу входить створення, обробка, перевірка і подання системної управлінської інформації. Контролінг також підтримує і координує процеси планування, забезпечення інформацією, контролю і адаптації.

Цілі контролінгу, як напряму діяльності, безпосередньо впливають з цілей організації можуть виражатися в економічних термінах, наприклад, у збільшенні обсягів продажів і розширення частки ринку, у досягненні певного рівня прибутку, рентабельності або продуктивності організації при заданому рівні ліквідності.

Проаналізував підприємства Слов'яносербського району Луганської області, ми визначили типове підприємство, яке характерно для цього району. Під цю категорію підходить декілька підприємств у тому числі й ВАТ «Племзавод ім. Літвінова». На прикладі цього підприємства розглянемо функції контролінгу, які можна представити схематично (рис. 1).

Функції контролінгу визначаються поставленими перед організацією цілями і включають ті види управлінської діяльності, які забезпечують досягнення цих цілей. Сюди відносяться: облік, підтримка процесу планування та прийняття рішень, контроль за реалізацією планів, оцінка, що протікають, виявлення відхилень, їх причин та вироблення рекомендацій для керівництва щодо усунення причин, що викликали ці відхилення.

Під концепцією контролінгу слід розуміти сукупність суджень про його функціональному розмежуванні, інституціональному оформленні та інструментальної озброєності в контексті цілей підприємства, релевантних контролінгу, і цілей контролінгу, що впливають з цілей підприємства. Можна виділити три групи концепцій контролінгу, які пов'язані з його функціональним обґрунтуванням та інституційним поданням: концепції, орієнтовані на бухгалтерський облік, інформацію і координацію.

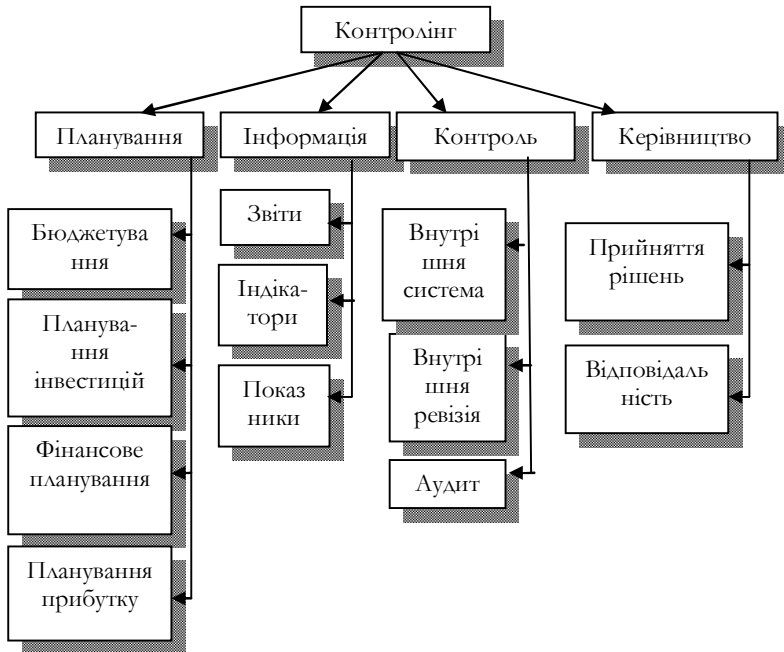


Рис. 1. Функції контролінгу

Про концепції з орієнтацією на облік можна говорити в тих випадках, коли переслідуються інформаційні цілі, які можуть бути реалізовані в першу чергу за допомогою даних бухгалтерського обліку. Увага при цьому концентрується на показниках успіху в грошовому вираженні. Мова йде передусім про забезпечення прибутку всього підприємства, незважаючи на відмінності в цілях господарських областей і окремих співробітників.

Цей підхід може бути охарактеризований як орієнтований на прибуток або обмежено орієнтований на інформацію, оскільки ґрунтується лише на даних бухгалтерського обліку. Базований на обліку контролінг охоплює релевантні станом справ дані в грошовому вираженні. Ця кількісна заданість переважно в оперативних зв'язках. Тому контролінг з даної точки зору відноситься перш за все до оперативного рівня і лише частково - до стратегічного, коли мова заходить про потенціал успіху. Д. Шнейдер взагалі пропонує обмежити контролінг допоміжними

контрольними та координаційними завданнями на базі даних обліку. Однак обмеження його суто грошовими показниками вважається надто вузьким підходом.

Більш широку перспективу відкривають концепції з орієнтацією на інформацію. Вони виходять за рамки підходу, орієнтованого на бухгалтерський облік, і охоплюють всю цільову систему підприємства, включаючи не тільки грошові величини. Це розширює релевантну базу контролінгу; поряд з бухгалтерською використовується суто кількісна та якісна інформація, причому її джерелом є безпосередньо господарські області підприємства.

Головне завдання контролінгу тут вбачається у координації отримання і підготовки інформації з потребами в ній. Т. Рейхманн підкреслює важливість підтримки управління і вважає основним завданням контролінгу забезпечення керівництва компанії інформацією для прийняття рішень. Відповідно до інтерпретацією П. Прайсслера контролінг - це виходить за рамки однієї функції управлінський інструмент, який підтримує внутрішній процес управління та прийняття рішень за допомогою цілеспрямованого підбору і обробки інформації.

Проте раціональне включення настільки великих інформаційних завдань в господарську структуру підприємства представляє важку проблему. Ці завдання не самоціль, вони є похідними вищих цілей, які пов'язані зі специфічними інформаційними потребами. Якщо вся область інформаційного господарства стає функцією контролінгу, то її включення до загального поля дії набуває невизначений, розмитий характер, оскільки інформаційні потреби вищих інстанцій занадто багатоаспектний і слабо специфіковані. У цьому вада цієї групи концепцій.

Концепції з орієнтацією на координацію базуються на різниці між системою управління та системою виконання. Первинна координація виконання управлінських рішень є завданням самої системи управління. Вторинна координація усередині управлінської системи, яку розбито на ряд підсистем, відноситься до контролінгу. Що стосується обсягів його координаційної завдання розрізняються дві групи концепцій - з орієнтацією на планування і контроль та орієнтацією на управлінську систему в цілому.

Слід особливо відзначити, що завдання контролінгу, що розуміється як координація системи управління, пов'язана з численними труднощами її розмежування з вищим поняттям "управління підприємством", а також з іншими управлінськими функціями.

Принципи формування системи контролінгу:

1. Принцип зворотного зв'язку - працівник постійно повинен отримувати реакцію на свої дії (завжди мати інформацію для прийняття рішення) і постійно повинен інформувати про свої рішення та дії.

2. Принцип позитивності - працівник найчастіше асоціює контроль з обов'язковим покаранням і настільки боїться зробити помилку, що намагається виконувати тільки мінімум, не проявляючи творчості (креативу) та ініціативи. Тому контролінг повинен давати право на помилку (певну, розрахункову) і формувати лояльне ставлення до контролю (бажання контролю), як реальної допомоги в діяльність працівника.

3. Принцип технологічності - максимізація своєчасності, доступності, автоматизації (комп'ютеризації) методик, процесів збору, зберігання, передачі та аналізу інформаційних (контролінгових) даних;

4. Принцип повсюдності - контролінг постійно, в будь-який час, охоплює всі рівні управління, всі бізнес-напрямки, всі види управлінської діяльності

5. Принцип відповідності цілям - контролінгові процеси спрямовані на формування узбіч шляху провідних до стратегічної мети підприємства, де навіть саме планування розглядається як об'єкт дослідження, а не як функція контролінгу;

6. Принцип релевантності - контролінгова інформація повинна бути значущою, корисною, зрозумілою і вчасною, з метою прийняття усвідомлених і відповідальних управлінських рішень;

7. Принцип презентативного - контролінгова інформація повинна бути достовірною, несуперечливою, повної (об'ємність), з метою прийняття правильних, для досягнення цілей і якісних управлінських рішень.

Необхідність діяти в умовах ринкової економіки, що все загострюється, конкуренції товаровиробників обумовлює підвищені вимоги до професійних якостей фахівців,

відповідальності керівників за результати і наслідки прийнятих рішень. Надзвичайно актуальними стають облік тимчасового фактора і організація аналізу матеріальних, товарних, фінансових потоків, пошук обґрунтованих рішень у регулюванні виробничо-господарських і фінансових ситуацій.

Висновки. Впровадження в управлінську діяльність дослідного підходу базується на застосуванні сучасних досягнень в області інформаційних технологій, що забезпечують повноту, своєчасність інформаційного відображення керованих процесів, можливість їх моделювання, аналізу, прогнозування. Дослідницький підхід, який лежить в основі менеджменту, однаково притаманний як федеральним, регіональним, місцевим органам управління, так і підприємствам, фірмам, корпораціям, які проводять інжинірингові дослідження та реінжиніринг організаційних структур, тісно пов'язуючи їх з запроєктованими бізнес-процесами і домагаючись при цьому реального вирашу у часі й економічного ефекту.

Література.

1. Кнорринг В. И. Теория, практика и искусство управления / Кнорринг В. И. - М. : НОРМА, 2006. - 528 с.
2. Ивашкевич В.Б. Контроллинг / Ивашкевич В. Б. – М. : Финансы, 2004. - 159 с.
3. Контроллинг : учебник / [Карминский А. М., Фалько С. Г., Жевага А. А., Иванова Н. Ю.] ; под ред. А.М. Карминского, С.Г. Фалько. - М. : Финансы и статистика, 2006. - 366 с. : ил.
4. Шепітько Г.Ф. Контролінг : посібник [для студентів економічних спеціальностей усіх форм навчання] / Шепітько Г. Ф. - К. : Вид-во Європ. ун-ту, 2005. — 136 с.
5. Давидович І. Є. Контролінг / Давидович І. Є. – К. : Вид-во ЦУА, 2008, - 552 с.