

**ПІДПРИЄМНИЦТВО. МЕНЕДЖМЕНТ.
МАРКЕТИНГ. ЛОГІСТИКА****BUSINESS. MANAGEMENT.
MARKETING. LOGISTICS**

УДК 658.012.32

**СИСТЕМА КОНТРОЛІНГУ ЯК ЕФЕКТИВНИЙ МЕХАНІЗМ УПРАВЛІННЯ
ІННОВАЦІЙНО-АКТИВНИМ ПІДПРИЄМСТВОМ**

О.М. Савицька, к.е.н., доцент

Національний технічний університет України «Київський політехнічний інститут», Київ, Україна

Савицька О.М. Система контролінгу як ефективний механізм управління інноваційно-активним підприємством.

Стаття присвячена контролінгу – сучасній концепції управління діяльністю інноваційно-активного підприємства, яка координує й інтегрує процеси планування, регулювання й контролю. Обґрунтовано актуальність і необхідність впровадження контролінгу. У статті розглянуто основні підходи до визначення терміна «контролінг» українськими та закордонними вченими, основні концепції контролінгу, а також визначено основні принципи організації та впровадження системи контролінгу на підприємствах України. Розглянуто, систематизовано та уточнено функції контролінгу в системі управління підприємством.

Ключові слова: контролінг, управлінське рішення, функції контролінгу, концепції контролінгу, управління, інноваційно-активне підприємство

Савицкая Е.Н. Система контроллинга как эффективный механизм управления инновационно-активным предприятием.

Статья посвящена контроллингу - современной концепции управления деятельностью инновационно-активного предприятия, координирующей и интегрирующей процессы планирования, регулирования и контроля. Обоснована актуальность и необходимость внедрения контроллинга. В статье рассмотрены основные подходы к определению термина «контроллинг» украинскими и зарубежными учёными, основные концепции контроллинга, а также определены основные принципы организации и внедрения системы контроллинга на предприятиях Украины. Рассмотрены, систематизированы и уточнены функции контроллинга в системе управления предприятием.

Ключевые слова: контроллинг, управленческое решение, функции контроллинга, концепции контроллинга, управление, инновационно-активное предприятие

Savickaya E.N. The controlling system as an effective of innovative-active enterprise management.

The article is devoted to controlling – modern concept of innovative-active enterprise management which coordinates and integrates the processes of planning, regulation and control. The urgency and necessity of controlling implementation was substantiated. In the article the basic going is considered near determination of term "controlling" by the Ukrainian and oversea scientists, basic conceptions of controlling, and also certainly basic principles, during organization and introduction of the system of controlling on the enterprises of Ukraine. Functions of controlling in enterprise management system were systematized and clarified.

Keywords: controlling, management solution, function of controlling, conceptions of controlling, management, innovative-active enterprise

В умовах ринкових відносин результати роботи кожного підприємства значною мірою залежать від системи управління, яка забезпечує економічну самостійність підприємства, його конкурентоспроможність і стійкий фінансовий стан на ринку. Вирішення проблеми ефективного розвитку й економічного зростання інноваційно-активних промислових підприємств неможливе без удосконалення насамперед управлінських процесів. Тому перед управлінським персоналом постає важливе завдання пошуку й розповсюдження такої системи, яка б відповідала принципам єдності підходів на різних рівнях управління, планування, обліку, калькулювання, оцінки й аналізу, можливості управління витратами на різних стадіях життєвого циклу виробів, органічного поєднання зниження витрат з досягненням високої якості готової продукції.

У зв'язку з цим важливою домінантою системи менеджменту є контролінг. Це принципово нова концепція в управлінні підприємством, яка здатна забезпечити підтримку внутрішнього балансу економіки підприємства й ефективний його розвиток шляхом формування об'єктивної інформації про витрати й доходи, що дає змогу приймати оптимальні управлінські рішення. Контролінг пов'язаний із реалізацією фінансово-економічної інформаційної функції в менеджменті для прийняття оперативних і стратегічних управлінських рішень як у цілому по підприємству, так і в процесі управління витратами підприємства. Тому необхідним є подальше вивчення цілей, функцій і принципів контролінгу в системі управління інноваційно-активного підприємства.

Аналіз останніх досліджень та публікацій

Питанням теорії і практики контролінгу присвячені дослідження зарубіжних і вітчизняних вчених, серед яких слід відмітити роботи зару-

біжних фахівців: П. Хорвата, Й. Вебера, Х. Куппера, Т. Райхманна, Д. Хана, Д. Шнайдера, Э. Майера, Р. Манна, Х. Фольмута, А. Дайле, а також українських і російських вчених: М.С. Пушкаря, Н.Г. Данілочкіної, С.Г. Фалька, А.М. Кармінського, О.А. Ананькіної, Л.А. Малишевої, Н.П. Шульги, Г.А. Семенова, О.М. Деменіної та ін.

Незважаючи на широкий спектр питань, які охоплюють дослідження у сфері контролінгу на підприємстві, недостатньо опрацьованими у вітчизняній літературі залишаються теоретико-методичні інструментарії контролінгу в частині побудови інформаційної системи підприємства в забезпеченні ефективності їх управління.

Мета статті полягає в обґрунтуванні необхідності застосування в практиці вітчизняних інноваційно-активних підприємств системи контролінгу, визначені її характерних складових та методичного інструментарію.

Виклад основного матеріалу дослідження

Для забезпечення якісного й результативного протікання всіх процесів виробництва, а також задля зменшення їх ризикованості на підприємстві повинна існувати ефективна система підтримки процесу прийняття рішень. Такою системою має стати контролінг. На сьогодні в науковій літературі сформовано достатню кількість підходів щодо визначення цього поняття.

Поняття «контролінг» походить від англійського дієслова "to control", яке має різні визначення. В економічному значенні воно означає управління і регулювання господарською і фінансовою діяльністю підприємства. Контролінг можна віднести до числа найбільш перспективних напрямків в сфері функціонального, інституціонального та інструментального забезпечення системи управління підприємством, він синтезує в собі управлінський облік, планування, контроль та аналіз.

Зазначимо, що навіть серед зарубіжних науковців немає єдиного погляду на його сутність. Проведений аналіз дає підстави погодитися з твердженням ряду науковців, що поняття «контролінг» поєднує в собі дві складові: контролінг як філософія і спосіб мислення керівників, орієнтованих на ефективне використання ресурсів і розвиток підприємства в довгостроковій перспективі, та контролінг як орієнтована на досягнення цілей інтегрована система інформаційно-аналітичної і методичної підтримки керівників у процесі планування, контролю, аналізу й ухвалення управлінських рішень у всіх функціональних сферах діяльності підприємства.

На нашу думку, контролінг – це інтегрована система управління підприємством, що через інформаційно-аналітичну підтримку процесів прийняття та реалізації управлінських рішень забезпечує ефективне функціонування підприємства в довгостроковій перспективі та досяг-

нення поставлених цілей на різних ієрархічних рівнях (стратегічному, оперативному).

Існують різні точки зору стосовно місця служби контролінгу на підприємстві. Так, Г.Ф. Шепітко вважає, що служба контролінгу входить разом із бухгалтерією, фінансовим та планово-економічним відділами до складу фінансово-економічних служб підприємства [1]. Разом із тим М.С. Пушкар зазначає, що система контролінгу на підприємстві може успішно функціонувати лише у тому випадку, коли вона буде організовано виділена в окрему службу управління. Під службою контролінгу розуміється саме система контролінгу на підприємстві, яка організаційно виділена в окрему службу управління [2]. При цьому І.І. Цигилик та А.М. Кармінський стверджують про доцільність підпорядкування відділу контролінгу безпосередньо керівнику підприємства [3; 4].

На думку Зарубіна С. служба контролінгу – це обслуговуюча служба. Вона виконує сервісну функцію для менеджменту. Якщо керівник несе відповідальність за результат виробничо-господарської діяльності, то контролер – за «прозорість» цього результату, тобто за методичну обґрунтованість всієї процедури підготовки прийняття рішень та звітність, що відображає результати прийнятих рішень, їх своєчасність і узгодженість між підрозділами [5].

Слід зазначити, що методологія і практика контролінгу в сучасному управлінні застосовуються в різних варіантах. З одного боку, це пояснюється специфікою підприємства та його корпоративною культурою, а з іншого – відкритістю цієї предметної сфери для наукового осмислення. Вітчизняні фахівці запозичують зарубіжний досвід і досить широко впроваджують концепцію контролінгу на вітчизняних підприємствах, однак спостерігається невисокий рівень опрацювання організаційних, методичних і технічних рішень для широкого застосування контролінгу у вітчизняній практиці управління.

Контролінг як система управління підприємством з метою підвищення його конкурентоспроможності є сукупністю методів стратегічного і оперативного управління. У свою чергу, під стратегічним контролінгом розуміють загальний напрям і спосіб для досягнення поставленої мети – забезпечення виживання підприємства і «відстеження» його руху до наміченої стратегічної мети. Тоді як, оперативний контролінг – це конкретні методи і прийоми для досягнення мети у визначених умовах. До сфери завдань контролінгу входить визначення мети підприємства, збір та обробка інформації для прийняття управлінських рішень, здійснення певних процедур контрольно-аналітичного характеру, а також що є найбільш важливим, реалізація зазначеного сприяє виробленню рекомендацій для прийняття управлінських рішень. Виходячи із цього, контролінг – це одна з функцій, що виконується в межах управління підприємством і

полягає у підтримці управління через інформацію. Це спеціальна саморегулююча система методів і інструментів, яка спрямована на функціональну підтримку менеджменту підприємства і включає інформаційне забезпечення, планування, координацію, контроль, аналіз і внутрішній консалтинг.

Таким чином, контролінг – це цілісна концепція економічного управління, яка забезпечує тривале існування підприємства, побудована на синтезі обліку, інформаційного забезпечення аналізу, плануванні та контролі і спрямована на виявлення всіх шансів та ризиків пов'язаних з отриманням прибутку.

Трансформування економіки в систему ринкового господарювання супроводжується суттєвими змінами, які значною мірою позначилися на процесі пошуку ефективних способів управління. Разом з тим, самостійність підприємства при визначенні ключових результатів діяльності, цілей на перспективу, шляхів їх досягнення зумовили зростання значення контролінгу. Контролінг – це концепція управління, яка забезпечує підтримку внутрішнього балансу економіки підприємства завдяки формуванню інформації про витрати та прибутки як основу для прийняття найважливіших управлінських рішень.

Необхідність впровадження на сучасних інноваційно-активних підприємствах контролінгу підтверджується такими об'єктивними чинниками, як:

- підвищення нестабільності зовнішнього середовища, яке висуває додаткові вимоги до системи управління підприємством, особливо в розрізі формування його витрат;
- зміщення акценту з контролю за виконанням планових показників формування витрат на аналіз майбутньої величини собівартості продукції;
- збільшення швидкості реакції на зміни зовнішнього середовища, підвищення гнучкості підприємства;
- необхідність безперервного аналізу змін, що впливають на величину витрат, які відбуваються в зовнішньому і внутрішньому середовищах підприємства;
- необхідність продуманої системи дій щодо забезпечення виживаності підприємства й запобігання кризовим ситуаціям;
- ускладнення системи управління підприємством, яка вимагає створення механізму координації всередині системи управління;
- інформаційний бум поряд із нестачею релевантної інформації, що вимагає побудови спеціальної системи інформаційного забезпечення управління витратами підприємства як базового елемента формування фінансового результату підприємства;
- загальнокультурне прагнення до синтезу, інтеграції різних галузей знань і людської діяльності [6].

Контролінг повинен реагувати та оперативно втручатись у процеси, які загрожують підприємству, виявляти й послаблювати вплив несприятливих тенденцій. Для ефективної діяльності служба контролінгу повинна координувати свою систему із системою бухгалтерського обліку та звітністю. Для цього потрібно розробити систему внутрішньої звітності з визначення центрів збирання інформації, показників, строків подання звітності і методу його складання, мету, з якою збираються дані, адресат інформації.

Основною ідеєю при обґрунтуванні сутності контролінгу є актуалізація питань окреслення його завдань, функцій, напрямів і методів проведення в межах підприємства. Порядок формування і сутність функцій контролінгу впливають із ролі самого контролінгу в системі діяльності підприємства. Роль контролінгу на підприємстві – отримання інформації, що характеризує діяльність підприємства, а також складників його навколишнього середовища і координація на цій основі діяльності системи управління з метою досягнення поставлених завдань і цілей. Для виконання цієї функції доцільно на великих і середніх підприємствах створювати відділи контролінгу, які підпорядковуються безпосередньо керівництву підприємства. Функція ж контролінгу полягає в забезпеченні координації різних систем – планування, контролю, інформаційного забезпечення.

Система контролінгу забезпечує систематичний, цілісний погляд на діяльність підприємства в минулому, теперішньому і майбутньому, системний підхід до виявлення і розв'язання проблем, що постають перед підприємством. Саме ж контролінг переводить управління підприємством на якісно новий рівень, інтегруючи, координуючи і спрямовуючи діяльність його підрозділів на досягнення оперативних і стратегічних цілей.

Таким чином, контролінг використовує для реалізації економічної сутності сукупність методів тактичного й стратегічного управління: обліку, планування, аналізу й контролю, поєднаних на якісно новому етапі розвитку ринкових відносин у єдину систему, функціонування якої відповідає досягненню певної мети.

Головна мета контролінгу – це побудова системи прийняття і реалізації управлінських рішень на основі оцінювання господарської ситуації для забезпечення ефективної діяльності підприємства й отримання оптимального фінансового результату.

Для досягнення поставлених цілей контролінг у системі управління повинен забезпечувати виконання певних функцій. Узагальнення існуючих підходів науковців щодо визначення функцій контролінгу наведено в табл. 1.

В межах управління розвитком інноваційно-активного підприємства контролінг виконує наступні функції: методична функція (пов'язана із розробкою системи показників оцінки діяльності підприємства, методології планування і обліку, з

участю в розробці облікової політики, з формуванням управлінської звітності), контрольна функція (полягає в забезпеченні достовірності облікових даних за допомогою своєчасного моніторингу досягнутих показників, цілей і завдань), аналітична функція (пов'язана з аналізом відхилень, виявленням причин, вироблення рекомендацій керівництву), комунікаційна функція (відповідає за підготовку та розподіл інформації залежно від її користувачів), функція планування (участь в

складанні стратегічних та оперативних планів інноваційного розвитку підприємства), функція підтримки процесу прийняття рішень (полягає в забезпеченні керівництва інформацією, необхідною для прийняття управлінських рішень, в виробленні альтернативних варіантів управлінських рішень, кожен з яких розраховується і обґрунтовується, при цьому підвищуючи ефективність управління за рахунок ухвалення саме оптимального з них).

Таблиця 1. Аналіз існуючих підходів щодо визначення функцій контролінгу

Автор	Функції контролінгу
Азаренков Г., Зима О. [7]	Методична, координувальна, акумулювальна (розподіл інформації), регулювальна та консультативна.
Амосов О. [8]	Методологічна, контрольна, аналітична.
Пестовська Є. [9]	Моніторинг фінансово-господарського стану підприємства; надання своєчасної інформації для прийняття управлінських рішень; управління, аналіз і контроль діяльності; розробка та адаптування методології прийняття рішень.
Михайличенко Н. [10]	Інформаційна, методична, координаційна, підтримка управлінських процесів.
Сухарева Л. [11]	Інформаційна, обліково-контрольна, аналітична, функція планування, коментуючи (вироблення альтернативних варіантів управлінських рішень).
Чобіток В. [12]	Контроль, ревізія і внутрішній аудит; координація планів діяльності; стратегічне й оперативне планування; методологічне забезпечення і внутрішній консалтинг; формування інформаційних каналів.
Пушкар М., Пушкар Р. [2]	Планування процесів господарської діяльності, облік показників, аналіз тенденцій, інформаційно-аналітичне забезпечення, моніторинг зовнішнього середовища.
Тарасюк М. [13]	Системоутворююча, координаційно-організаційна, сервісно-інформаційна, методична, прогностична, контрольна-аналітична, інноваційна (впровадження інноваційних методів управління), підтримка процесу прийняття рішень, консалтингова, комунікаційна.

Реалізація функцій контролінгу пов'язана з використанням його методів (інструментів). Для цілей управління інноваційним розвитком на відповідних ієрархічних рівнях доцільно використовувати такі методи контролінгу: стратегічний рівень – SWOT-аналіз, PEST-аналіз, функціонально-вартісний аналіз, аналіз конкурентних переваг, портфельний аналіз, аналіз стратегічного позиціонування, аналіз сценаріїв; оперативний рівень – GAP-аналіз, портфоліо-аналіз, система збалансованих показників, бюджетування, ABC-аналіз, аналіз фінансових показників.

Управління інноваційно-активним підприємством на засадах контролінгу має здійснюватись відповідно до певних принципів, а саме: адаптивності (прагнення до підтримання певного балансу зовнішніх і внутрішніх можливостей розвитку), самоорганізації (самостійне забезпечення підтримки умов функціонування), цілеспрямованість (розглядає цілі діяльності підприємства як вихідний елемент для побудови системи контролінгу), синергетичності (система повинна мати нові властивості порівняно з елементами, що входять до її складу), стратегічна орієнтація (стратегічний підхід до управління підприємством повинен бути завжди пріоритетним за умови прийняття або реалізації управлінських рішень), економічність (оптимізація витрат), багатфунк-

ціональність елементів (кожний елемент контролінгу повинен бути спрямований на комплексну реалізацію його функцій), перспективність (система контролінгу повинна бути організована з урахуванням перспектив розвитку підприємства), випереджувальної дії (передбачає орієнтацію інноваційного розвитку підприємства на випереджувальне формування його складових по відношенню до трансформаційних перетворень), документування (документальна фіксація інформації контролінгу), обґрунтованість (забезпечення обґрунтованості управлінських рішень), безперервність (забезпечення моніторингу й ефективної реалізації усіх інноваційних процесів на підприємстві відповідно до означених цілей його діяльності), прогресивність (використання останніх, інноваційних наукових розробок у сфері контролінгу).

Введення в організаційну структуру вітчизняних підприємств служби контролінгу є досить новим явищем, від правильності встановлення функцій якого залежить ефективність та якість роботи цієї служби. Передумовами вирішення цієї задачі повинно стати:

— дослідження всіх відомих типів організаційних структур контролінгу та аналізу їх переваг та недоліків;

- визначення доцільності впровадження контролінгу в систему економічної безпеки підприємства;
- дослідження організаційних структур західних підприємств які успішно практикують систему контролінгу витрат, їх критична оцінка та можливість адаптації на вітчизняних підприємствах.

Сьогодні існує ряд проблем щодо впровадження систем контролінгу витрат на вітчизняних підприємствах, а саме: незавершеність дослідження проблем адаптації зарубіжного досвіду функціонування контролінгу, відсутність механізмів впровадження, особливості розвитку вітчизняного обліку тощо. Створення служб контролінгу на вітчизняних підприємствах повинно забезпечити вирішення ряду проблем, а саме:

- взаємозв'язок контролінгу практично з усіма функціями стратегічного та оперативного управління;
- контроль витрат підприємства, як важливий об'єкт управління в ресурсній підсистемі системи економічної безпеки з використанням інструментарію контролінгу;
- організацію функціонування на підприємстві центрів відповідальності за витратами;
- постійне проведення аналізу витрат на стадіях закупівлі, виробництва, складування та розподілу готового продукту;
- впровадження систем «стандарт – костинг» і «директ – костинг» для планування та контролю витрат;
- використання інструментарію та сучасної діагностики витрат, розробку заходів і підготовку управлінських рішень, спрямованих на покращення результатів господарської діяльності підприємства та досягненню стратегічних і тактичних його цілей.

Результатом організаційного проектування є розроблене положення про службу контролінгу. Функціонально схема служби контролінгу в управлінні підприємством може бути побудована за участю чотирьох фахівців, а саме: начальника служби контролінгу, контролера спеціаліста з основного виробництва, контролера спеціаліста з управлінського обліку та контролера спеціаліста з інформаційних систем.

Ю.П. Аніскін, А.М. Павлова стверджують, що реалізація контролінгу на сучасному підприємстві базується на таких принципах:

- 1) принцип руху й гальмування. Для забезпечення тривалого й стійкого існування організації необхідні її зростання, розвиток і, як наслідок, стабільне одержання прибутку.
- 2) принцип своєчасності. В умовах динамічного розвитку ринку керівництву для прийняття рішень необхідно постійно проводити моніторинг і аналіз зовнішнього та внутрішнього середовища з метою зміцнення позицій організації й оперативного враховувати шанси й ризики, які виникають і їхній можливий вплив на прибуток;

3) принцип стратегічної свідомості. Інформація, отримана від працівників, має велике значення для проведення заходів, що забезпечують стійке майбутнє фірми. Керівникам організації і її співробітникам необхідно приймати не тільки тактичні рішення, що дають швидкий економічний ефект і реальні вигоди в поточному плані, але й рішення, що дозволяють реалізувати стратегічні завдання;

4) принцип документування. Документування дозволяє в будь-який момент установити інформацію, яка відправляється й приймається, її зміст, дату передачі, імовірність і повноту інформації. Завдяки цьому принципу рішення щодо оперативних питань приймаються з урахуванням стратегічної позиції фірми, стимулюючи таким чином першочергову реалізацію стратегічних цілей [6].

Підсумовуючи вищезазначене, Іванова З.О. виокремила найбільш адаптивні принципи контролінгу управління:

1) принцип безперервності діяльності, який передбачає забезпечення постійного управління й оптимізацію, одержання й оцінку інформації, необхідної для цього;

2) системний підхід, який передбачає побудову системи планування, обліку, аналізу й контролю на всіх стадіях процесу виробництва й реалізації продукції в сукупності із продукцією й роботою персоналу;

3) принцип своєчасності, який передбачає проведення моніторингу й аналізу чинників зовнішнього та внутрішнього середовища з метою обліку й визначення впливу на рівень витрат підприємства;

4) принцип документування, який передбачає незалежність підприємства під час визначення порядку ведення обліку, аналізу, контролю і прийняття управлінських рішень;

5) принцип пріоритетності стратегічних цілей, який потребує від контролінгу обґрунтування перспектив підприємства й визначення реальних стратегічних цілей;

6) принцип комплексності, згідно з яким контролінг повинен здійснюватися на кожній наступній стадії виникнення витрат, виходячи з результатів попередньої;

7) принцип гнучкості, який передбачає швидке й чітке реагування служби контролінгу підприємства на зміну умов зовнішнього й внутрішнього середовища підприємства;

8) принцип бюджетування, який передбачає використання контролінгу в як інструмента планування, контролю й регулювання, координування діяльності різних підрозділів на підприємстві [14].

Кожний керівник підприємства, що прийняв рішення про впровадження системи контролінгу повинен чітко усвідомлювати сутність, значення, функції і цілі контролінгу, тобто розробити концепцію контролінгу, яка б задовольняла керівника і відповідала цілям цього підприємства. Найкращим моментом для побудови системи

контролінгу на підприємстві є поява слабких сигналів про якісь негаразди в його діяльності.

Зазвичай, не слід приймати рішення про запровадження системи контролінгу в умовах різкого погіршення основних показників діяльності підприємства, оскільки побудова системи контролінгу потребує достатньої кількості фінансових ресурсів.

Організаційно функцію контролінгу може представляти як одна людина, так і цілий підрозділ, але принциповим є підпорядкування контролера чи служби контролінгу на вищому рівні управління, оскільки ця служба є радником керівника підприємства. Створення додаткової організаційної структури – служби контролінгу окрім планово-економічного відділу підприємства обумовлено тим, що на розрахунки припадає велика частина роботи і плановий відділ завантажений поточною роботою, його зусилля направлені зовсім не на аналіз господарської діяльності підприємства. В той же час, окрім аналізу і констатації поточного положення справ на підприємстві, повинна проводитися робота по поліпшенню економічної діяльності і цей процес повинен набути безперервних удосконалень.

Служба контролінгу підприємства повинна забезпечити:

- взаємозв'язок контролінгу з усіма функціями управління;
- контроль витрат підприємства та їх аналіз;
- організування і забезпечення функціонування на підприємстві центрів відповідальності;
- на основі результатів контролінгу розробляти заходи і визначати управлінські рішення, спрямовані на досягнення визначених цілей.

На сьогодні немає єдиного рецепта організації служби контролінгу. Практика діяльності німецьких фірм засвідчує, що на підприємствах з чисельністю працюючих до 100 осіб взагалі немає посади контролера. Його функцію бере на себе керівник секції обліку і звітності.

Високий рівень освіти допомагає контролеру у побудові служби менеджменту та інформації, яка надає вирішальну підтримку і допомогу керівникам різних рівнів управління; контролер працює у тісному взаємозв'язку з керівниками багатьох відділів, колегами-маркетологами і працівниками інформаційно-обчислювального центру. Скоординовані одна з одною служби контролінгу, маркетингу, інформації поділяють між собою відповідальність за результати управління підприємством. Підприємець і менеджер несуть відповідальність за правильність і своєчасність стратегічного вибору, направленою на оптимізацію прибутку для забезпечення довгострокового існування підприємства.

У процесі управління результатами контролер, менеджер з маркетингу, керівник функціонального відділу і керівник інформаційної служби своєчасно здійснюють підготовку для керівників усіх рівнів управління зручну для сприйняття, проаналізовану з орієнтацією на майбутнє інформацію, наприклад, займаються взаємозв'язаним

плануванням, доповненим результатами планових і фактичних показників.

Як і у всьому управлінні виробництвом, розрізняють централізовану і децентралізовану служби контролінгу. В умовах централізації головний контролер, який здійснює керівництво службою контролінгу, знаходиться у підпорядкуванні голови ради фірми (правління фірми) без головного відділу «Служби капіталу». Може бути й інша форма централізації, коли головний контролер підпорядкований безпосередньо члену правління фірми, відповідальному за сектор «Контролінг і фінанси» в якості керівника головного відділу.

У першому і в другому випадку централізована служба контролінгу діє як штаб. Вона розробляє рекомендації щодо прийняття рішень і здійснює керівництво процесом сприйняття цих рекомендацій замовником. У завдання головного контролера входить узагальнення рекомендацій і встановлення контактів з особами, які приймають рішення.

Децентралізована служба контролінгу діє як лінійна служба. Децентралізація служби контролінгу дозволяє делегувати частину завдань централізованої служби контролінгу іншим підрозділам підприємства, наприклад, структурним підрозділам фірми, філіям, ланкам, центрам стратегічного управління фірмою, за винятком ряду профільних відділів, які залишаються у підпорядкуванні головного контролера, а саме:

- контролер з маркетингу;
- контролер з логістики;
- контролер із зовнішньоекономічних операцій;
- контролер з фондів (ресурсів) і надходжень.

Головний контролер координує діяльність децентралізованих служб контролінгу в галузі оперативного і стратегічного планування, кошторисного планування, аналізу планових і фактичних показників, кореспонденції і звітності, бере на себе обробку спеціальних доручень, особливих замовлень і завдань осіб, які приймають управлінські рішення. Децентралізовані служби контролінгу повинні бути у осіб, що приймають управлінські рішення.

Також доволі поширеною є практика організування системи контролінгу, у межах якої інформація акумулюється і аналізується не по підприємству в цілому, а за центрами відповідальності. Центр відповідальності – це структурний підрозділ підприємства, менеджер якого несе відповідальність за його діяльність і контролює певний фінансовий показник. Ефективність центру відповідальності визначається двома параметрами: досягненням певних цілей та ефективністю використання ресурсів. При цьому найбільш ефективним є центр відповідальності, який виконав поставлені перед ним цілі, витративши мінімальну кількість ресурсів. Різноманітність функціонального спрямування діяльності структурних підрозділів, їх місця в організаційній структурі управління, а також широти повно-

важень їх керівників дозволяють виділити чотири типи центрів відповідальності:

- центр витрат;
- центр доходів (виручки);
- центр прибутку;
- центр інвестицій.

Розподіл підприємства на центри відповідальності й класифікація витрат є фундаментом для створення на підприємстві системи управлінського обліку, що являє собою найважливіший елемент усієї системи контролінгу.

Процес впровадження починається з ухвалення рішення про розроблення системи контролінгу на підприємстві. Слушним моментом для початку побудови системи контролінгу є поява перших слабких сигналів (індикаторів) про можливі ризики для успішного функціонування підприємства. Йдеться як про внутрішні, так і про зовнішні відносно підприємства сигнали, що виявляються, як правило, у малопомітних тенденціях і ознаках. Після того, як прийнято рішення про розроблення системи контролінгу і призначені виконавці, починається етап формування інструментальної бази контролінгу. Насамперед йдеться про розроблення таких інструментів: системи планування і бюджетування на підприємстві (мається на увазі як стратегічне, так і оперативне планування); методики розрахунку маржинального прибутку за підприємством загалом, окремими підрозділами, продуктами, клієнтами і ринками; методів розрахунку витрат за видами, місцями виникнення і продуктами; системи звітності, орієнтованої на конкретних користувачів усередині підприємства; методики розрахунку ефективності інвестицій і поточної діяльності підприємства; методики аналізу відхилень планових і фактичних показників і т. д.

Всі інструменти контролінгу, що розробляються для конкретного підприємства, мають бути визнані користувачами. Контролери повинні уміти «продавати» власну продукцію усередині підприємства конкретним користувачам, інакше вживання розроблених контролерами інструментів в поточній діяльності менеджерів практично виключається. Контролери повинні продемонструвати дієвість розроблених інструментів і переконати менеджерів в необхідності їх вживання в практичній діяльності.

Про настання наступної фази – зміцнення позицій – свідчать такі ознаки:

- задоволення менеджерів результатами діяльності контролерів помітно зростає;
- з'являється взаємна довіра, зростає об'єм спільних робіт і комунікацій;
- стає помітним поліпшення результатів роботи підрозділів, що користуються послугами контролерів;
- на підприємстві говорять про хорошу і корисну роботу підрозділу контролінгу.

Поява перерахованих вище ознак говорить про те, що зміцнилися позиції системи контролінгу: організаційно і інструментально створена служба контролінгу, а система контролінгу отримала визнання і поширення в підрозділах підприємства.

На більшості вітчизняних підприємств, що знаходяться на початкових фазах розроблення і впровадження контролінгу, завдання останнього зводяться до створення і апробації методик обліку витрат і результатів в різних аспектах діяльності підприємства. Окремі підприємства вже практично пройшли етап створення системи управлінського обліку і знаходяться у стадії розроблення інструментарію для планування і бюджетування. Проте, ще рано говорити про хорошу і корисну роботу підрозділу контролінгу.

Висновки

Запровадження системи контролінгу на інноваційно-активних підприємствах дасть змогу підвищити рівень його ліквідності, ділової активності, прибутковості, фінансової стійкості, поліпшити оперативність і якість прийняття управлінських рішень, а отже, й отримати значні конкурентні переваги.

Таким чином, можна визначити, що контролінг є підсистемою управління підприємством, метою якої виступає надання підтримки та допомоги керівнику. У такому випадку контролінг слід класифікувати одночасно як концепцію управління підприємством, орієнтовану на ефективне й довгострокове функціонування в сучасному економічному середовищі. Перспективами подальших досліджень стане вдосконалення організаційно-економічного механізму управління суб'єктом господарювання на базі контролінгу та розроблення концептуальних засад впровадження і функціонування контролінгу інноваційної діяльності в практику роботи промислових підприємств.

Список літератури:

1. Шепітко Г.Ф. Контролінг: посібник (для студентів економічних спеціальностей усіх форм навчання) / Шепітко Г.Ф. – К. : Вид-во Європ. ун-ту, 2004. – 136 с.
2. Пушкар М.С. Контролінг – інформаційна підсистема стратегічного менеджменту: Монографія / М.С. Пушкар, Р.М. Пушкар; Тернопільська академія народного господарства. – Тернопіль: Карт-Бланш, 2004. – 370 с.
3. Цигилик І.І. Сутність і основи формування та фінансування на підприємстві / І.І. Цигилик // Економіка. Фінанси. Право. – 2004. – № 4. – С. 13–16.

4. Контроллинг в бизнесе. Методологические и практические построения контроллинга в организациях / А.М. Карминский, Н.И. Оленев, А.Г. Примак, С.Г. Фалько. – М. : Финансы и статистика, 1998. – 168 с.
5. Зарубин С. Оперативный контроллинг / С. Зарубин // Финансовый директор. – 2004. – № 7. – С. 22–27.
6. Анискин Ю.П., Павлова А.М. Планирование и контроллинг: Учеб. по спец. «Менеджмент организации» / Ю.П. Анискин, А.М. Павлова. – М. : Омега-Л, 2003. – 278 с.
7. Азаренков Г.Ф. Возможности контроллингу в системе управления инновационным развитием предприятия / Г.Ф. Азаренков, О.Г. Зима, О.В. Писарчук // Проблемы экономики. – 2010. – №4. – С. 74–78.
8. Амосов О. Ю. Контролінгові механізми в системі управління підприємством / О.Ю. Амосов // Економіка та управління. – 2012. – №1. – С. 82–86.
9. Пестовская Е.В. Концепция контроллинга инноваций / Е.В. Пестовская // Век качества. – 2010. – №4. – С. 56–59.
10. Михайличенко Н.М. Проблемы назначения кола функцій контролінгу інновацій / Н.М. Михайличенко // Маркетинг і менеджмент інновацій. – 2012. – №1. – С. 164–168.
11. Сухарева Л.А. Контроллинг – основа управления бизнесом / Л.А. Сухарева, С.Н. Петренко. – К. : Эльга, Ника-Центр, 2002. – 208 с.
12. Чобіток В.І. Контролінгові механізми управління потенціалом конкурентоспроможності підприємств / В.І. Чобіток // Бізнес Інформ. – 2011. – №12. – С. 162–164.
13. Тарасюк М.В. Контролінг в управлінні торговельними мережами: теорія, методологія, практика: монографія / М.В. Тарасюк. – К. : КНТЕУ, 2010. – 547 с.
14. Иванова З.О. Особливості формування системи контролінгу на підприємствах / З.О. Иванова // Актуальні проблеми економіки. – 2012. – № 6 (132). – С. 136 – 141.

Надано до редакції 06.04.2014

Савицька Олена Миколаївна / Elena N. Savickaya
savickaya.en@gmail.com

Посилання на статтю / Reference a Journal Article:

Система контролінгу як ефективний механізм управління підприємством [Електронний ресурс] / О.М. Савицька // Економіка: реалії часу. Науковий журнал. – 2014. – № 4 (14). – С. 37-44. – Режим доступу до журн.: <http://economics.opu.ua/files/archive/2014/n4.html>