

2. Ліпич Л.Г. Контролінг в системі антикризового управління [Електронний ресурс] / Л.Г. Ліпич, І.О. Гадзевич. – Режим доступу: http://www.nbu.gov.ua/portal/natural/Vnulp/Menegment/2012_722/72.pdf

3. Основні показники розвитку малих підприємств за 2000-2010 роки [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.ukrstat.gov.ua/>

4. Пісьмаченко Л.М. Реформування системи державного управління на засадах концепції контролінгу [Електронний ресурс] / Л. М. Пісьмаченко. – Режим доступу: http://www.nbu.gov.ua/portal/Soc_Gum/Vamsu_du/2010_2/ Pysm_ko.htm

*Данилюк І.В.,
к.е.н., доцент ТНЕУ
Хаблюк О.А.,
к.е.н., доцент ТНЕУ*

КОНТРОЛІНГ У СИСТЕМІ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ

Однією з причин виникнення кризової ситуації на більшості українських підприємств є низький рівень менеджменту. Саме некваліфіковані та помилкові дії керівництва довели багатьох суб'єктів господарювання до межі банкрутства. Істотним фактором, який зумовлює прийняття неправильних управлінських рішень, є відсутність на вітчизняних підприємствах системи контролінгу. Фахівці в галузі санації схиляються до того, що нормальне функціонування підприємства, його фінансове оздоровлення неможливе без упровадження системи контролінгу.

Поняття «контролінг» походить від англійського «to control», яке в економічному розумінні означає управління, спостереження, регулювання, контроль. У теорії та практиці існує чимало підходів до тлумачення змісту контролінгу та його функцій.

Так Дайле А. вважає, що контролінг – процес, який розуміють як оволодіння економічною ситуацією на підприємстві [1, с.1]. Пушкар М.С. відносить контролінг до компонентів управління, що забезпечує інформацією для координації, організації, регулювання об'єктів спостереження [7, с. 26]. Науковці Ананькіна Е.А., Данілочкін С.В. та інші стверджують, що контролінг – нове явище в теорії і практиці сучасного управління, що виникло на стику економічного аналізу, планування, управлінського обліку і менеджменту. Контролінг виводить управління підприємством на якісно новий рівень, інтегруючи, координуючи і направляючи діяльність різних служб і підрозділів на досягнення оперативних і стратегічних цілей [3, с.6].

Контролінг можна охарактеризувати як систему визначення цілей, прогнозування й планування механізмів та інструментів досягнення цих цілей, а також перевірки того, наскільки успішно виконані поставлені цілі. У разі відхилень факту від плану контролінг розробляє рекомендації щодо застосування коригуючих заходів. Іншими словами, контролінг є системою спостереження та вивчення економічного механізму конкретного підприємства і розробки шляхів для досягнення мети, яку воно ставить перед собою. Можна стверджувати, що контролінг можна охарактеризувати як систему, орієнтовану на майбутній розвиток підприємства.

Функції контролінгу досить різноманітні (рис. 1):

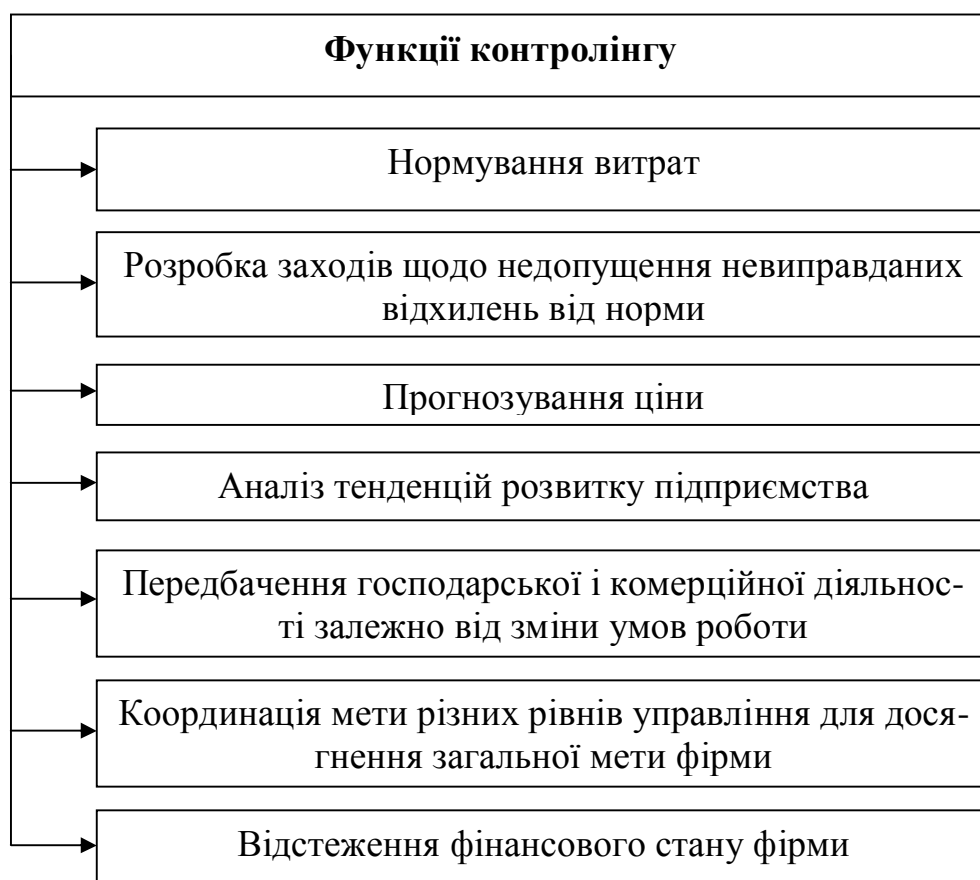


Рис. 1. Класифікація функцій контролінгу

Контролінг виконує функцію внутрішнього контролю у фірмі, визначає економічність роботи її окремих структурних підрозділів, здійснює сервісне обслуговування апарату управління, постачає інформацію, необхідну для прийняття рішень. Якщо контроль є однією з функцій управління, то контролінг є концепцією ефективного управління фірмою з метою її тривалого існування в умовах конкуренції.

Інформаційна функція контролінгу виконується шляхом створення системи раннього попередження та реагування.

Оскільки контролінг є підсистемою фінансового управління і надає керівництву інформацію для координації, організації та регулювання об'єктів фінансового менеджменту, то однією з найважливіших його функцій є формування каналів надходження інформації на підприємство та її обробка.

Особливої актуальності ця функція набуває для суб'єктів господарювання, які потребують санації. Недоліки в побудові системи інформаційної підтримки менеджменту можуть бути одним із факторів кризи, оскільки саме на інформації базується аналіз фінансово-господарської діяльності, оцінювання ризиковості, планування, визначення стратегії розвитку підприємства і т. ін. Саме тому під час розробки концепції санації підприємства значну увагу приділяють підвищенню ефективності (або створенню) інформаційного менеджменту. Стратегічний інформаційний менеджмент охоплює менеджмент зовнішньої інформації та менеджмент внутрішньої інформації [5, с.204].

Побудова системи управління інформацією супроводжується виконанням таких завдань:

- визначення характеру інформації, яку потрібно зібрати та обробити;
- організація системи збору та обробки інформації;
- вибір найбільш прийнятних інструментів та методів збору й обробки інформації.

Згідно з функціями фінансів підприємств (формування фінансових ресурсів; розподіл та використання; контроль за формуванням та використанням фінансових ресурсів) можна виокремити три основні функціональні блоки фінансового менеджменту: фінансування; вкладення коштів у інвестиційну та операційну діяльність і контролінг. Зазначені функціональні блоки тісно пов'язані між собою й утворюють цілісну систему функцій фінансового менеджменту. Від ефективності виконання цих функцій залежить санаційна спроможність та життєздатність підприємства.

Головною метою фінансового менеджменту є оптимізація фінансових результатів за гарантованої ліквідності та платоспроможності підприємства. Для досягнення цієї мети контролінг вирішує такі основні завдання [10]:

- збір та аналіз внутрішньої і зовнішньої інформації, яка стосується об'єкта контролінгу;
- виявлення та ліквідація «вузьких місць» на підприємстві;
- своєчасне реагування на появу нових шансів і можливостей (виявлення й розвиток сильних сторін);
- постійний аналіз та контроль ризиків у фінансово-господарській діяльності, а також розробка заходів щодо їх нейтралізації;
- виявлення резервів зниження собівартості продукції;

- оцінювання повноти та надійності ведення обліку, операційного та адміністративного контролю;
- розробка стратегії розвитку підприємства та координація роботи з планування фінансово-господарської діяльності;
- аналіз відхилень фактичних показників діяльності від запланованих та вироблення на цій основі пропозицій щодо корегування планів або усунення перешкод на шляху їх виконання;
- надання рекомендацій структурним підрозділам підприємства у процесі планування, розроблення і впровадження нових продуктів, процесів, систем;
- проведення внутрішнього консалтингу та розробка методичного забезпечення діяльності окремих структурних підрозділів;
- проведення внутрішнього аудиту та координація діяльності з діями незалежних аудиторських фірм під час зовнішнього (у тому числі санаційного) аудиту підприємства з метою досягнення оптимальних умов, за яких аудиторські фірми можуть з довірою покладатися на висновки служби внутрішнього аудиту, уникнувши дублювання зусиль.

Служби контролінгу вирішують дані завдання в ході виконання своїх функцій з використанням специфічних методів контролінгу.

Аналіз кола завдань, що вирішує контролінг, свідчить про необхідність його впровадження на підприємствах, які перебувають у фінансовій кризі. Діяльність служб контролінгу на таких підприємствах повинна бути зосереджена на трьох основних напрямках [3,с.196]:

1. Впровадження (або підвищення ефективності функціонування) системи раннього попередження та реагування з метою прискорення виявлення кризових явищ і вжиття адекватних заходів для їх подолання.

2. Розробка в тісному співробітництві із зовнішніми експертами ефективної санаційної концепції та плану санації.

3. Контроль за реалізацією плану санації та своєчасне виявлення відхилень, додаткових ризиків і шансів з відповідним коригуванням плану.

Банк техніко-економічних даних контролінгу, що включає показники управлінського й фінансового обліку, а також інформацію, яка надходить із зовнішнього середовища, формується за тематикою та за окремими користувачами інформації.

Існує декілька підходів до визначення місця контролінгу в організаційній структурі підприємства. Головна відмінність між ними полягає в характері підпорядкування служби контролінгу: безпосередньо директору підприємства чи фінансовому директору. З огляду на коло функцій та завдань, які виконує контролінг, відповідний відділ має увійти до структури

фінансово-економічних служб підприємства, які підпорядковуються заступникові директора з фінансів (чи з економічної роботи).

Результатом впровадження системи контролінгу є:

- створення формалізованих інформаційних потоків (документообігу) що дає змогу оперативно фіксувати поточний стан виконання тих або інших показників;
- можливість спланувати поточну діяльність та передбачити її результати, побудувати модель майбутнього стану компанії;
- поточний контроль та аналіз результатів фінансово-господарської діяльності підприємства;
- можливість визначення реальних причин тих чи інших явищ і формування стилю управління;
- можливість швидко і точно зробити розрахунок ціни на прийняте замовлення при договірній ціні, а також прийняти замовлення при фіксованій ціні у разі, якщо ціну пропонує замовник.

Отже, контролінг – це функціонально відокремлений напрямок економічної роботи на підприємстві, пов'язаний з реалізацією фінансово-економічної функції в менеджменті для прийняття оперативних і стратегічних управлінських рішень. Крім того, контролінг розглядається як система спостереження та вивчення поведінки внутрішнього економічного механізму підприємства і розробки шляхів для досягнення його мети.

Список використаних джерел:

1. Дайле А. Практика контроллинга: пер. с нем. / Под ред. и с предисл. М.Л. Лукашевича и Е. Н. Тихоненковой. – М.: Финансы и статистика, 2003. – 335 с.
2. Контроллинг в бизнесе: Методологические и практические основы построения контроллинга в организациях. – 2-е изд. / А. М. Карминский, Н. И. Оленев, А. Г. Примак, С. Г. Фалько. – М.: Финансы и статистика, 2003. – 256с.
3. Контроллинг как инструмент управления предприятием / Е. А. Ананькина, С. В. Данилочкин, Н. Г. Данилочкина и др. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2003. – 279 с.
4. Манн Р. Контроллинг для начинающих. Система управления прибылью / Р.Манн, Э.Майер. – Пер.с нем. / Под ред и с предисл. В. Б. Ивашкевича.– [2-е изд., перераб. и доп.] – М.: Финансы и статистика, 2004. – 304 с.
5. Петренко С. Н. Контроллинг: учеб. пособие / С.Н.Петренко. – К.: Ника-Центр; Эльга, 2004. – 328 с.

6. Попова Л. В., Исакова Р. Е., Головина Т. А. Контроллинг: учеб. пособие / Л. В.Попова, Р.Е.Исакова, Т.А. Головина. – М.: Дело и Сервис, 2003. – 192 с.

7. Пушкар М. С. Контролінг – інформаційна підсистема стратегічного менеджменту: монографія / М. С.Пушкар, Р. М.Пушкар. – Тернопіль: Карт- бланш, 2004. – 370 с.

8. Фольмут Х. Й. Инструменты контроллинга от А до Я / Х.Й.Фольмут. – пер. с нем. / Под ред. и с предисл. М. Л. Лукашевича и Е. Н. Тихоненковой. – М.: Финансы и статистика, 2003. – 288 с.

9. Цигилик І. І. Контролінг: навч. посіб. у схемах і таблицях / І.І.Цигилик. – К.:Центр навчальної літератури, 2004. – 76 с.

10. www.kontroling.com.ua [Електронний ресурс]

*Желюк Л. О.,
к.е.н., доцент ТНЕУ*

КОНТРОЛІНГОВІ ВАЖЕЛІ: СПЕЦИФІКА ВИКОРИСТАННЯ

Підтримка конкурентних позицій економічних суб'єктів в сучасній господарській практиці вимагає застосування ефективних технологій управління ними, інноватизації систем діагностики мікро-, макро- та мега-середовища функціонування підприємств, визначення та підтримки ними стратегічного вектору розвитку. В цьому контексті розширюється змістове та функціональне наповнення можливих сфер використання контролінгу. Останній сьогодні розглядають як елемент антикризового та стратегічного управління як на мікро- так і на макрорівнях.

Наукові та прикладні аспекти контролінгового механізму в системі управління підприємством знаходять своє відображення в численних працях зарубіжних вчених, серед яких варто виділити роботи Е.А.Ананькіна, А.Дейле, Е.Майера, Р.Манна, С.А.Смірнова, Х. Фольмута, П.Х. Штайнмоллера, Д.Шнайдера та інших, а також вітчизняних дослідників О.В.Добровольської, А.М. Ткаченко, А.М.Кармінського, О.В.Оліфірова, М.С.Пушкаря, Ю.П.Яковлева та інших. Визнаючи безперечний вклад даних науковців в теорію та практику контролінгу слід констатувати, що його використання лежить в площині динамічного часто непередбачуваного ринкового середовища, а тому вимагає відповідного організаційного забезпечення та врахування специфіки економічного суб'єкта.

Актуальність дослідження організаційного забезпечення використання інструментарію контролінгу в першу чергу пов'язана із потребою об'єднання різноманітних аспектів управлінської діяльності, пошуку но-