

Олена Рибак

студентка,

Тернопільський національний економічний університет

СЛУЖБА КОНТРОЛІНГУ ЯК СКЛАДОВА ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ СТРУКТУРИ ПІДПРИЄМСТВА

Контролінг — це синтетична дисципліна, яка розвивається на основі даних маркетингу, менеджменту, планування, обліку, аналізу та контролю. Поява такої дисципліни викликана переосмисленням ролі та значення менеджменту в сучасному бізнесі. Якщо до цього часу управління пов'язувалося, в основному, з вирішенням поточних справ на підприємстві, то в умовах загострення конкурентної боротьби і нестабільності зовнішнього та внутрішнього середовища, в якому функціонує підприємство і доводиться працювати менеджерам, управління пов'язується з успішністю діяльності фірми та забезпеченням його тривалого існування.

Служба контролінгу повинна забезпечити:

- взаємозв'язок контролінгу практично з усіма функціями управління;
- контроль витрати підприємства як основний об'єкт управління в системі контролінгу;
- організувати і забезпечити функціонування на підприємстві центрів витрат, прибутку, виручки і інвестицій;
- постійно проводити аналіз витрат на виробництві;
- на основі результатів контролінгу розробляти заходи і підготовляти управлінські рішення направлені на покращення підприємницької діяльності.

Для забезпечення виконання ролі контролінгу в системі підприємництва необхідно створити особливу інформаційну систему, яка би сигналізувала керівництву про постійні ризики і шанси, які можуть насуватися на підприємство як із зовнішнього, так і з внутрішнього середовища. Оскільки інформація, яку готує служба контролінгу, призначена для заступника директора з економіки (фінансового директора, комерційного директора) і генерального директора, доцільно підпорядкувати службу контролінгу прямо заступнику генерального директора з економіки. Більше того, служба контролінгу ставиться деяким чином у привілейоване становище відносно інших, оскільки наказом заступника генерального директора з економіки (фінансового директора) інші служби зобов'язуються надавати службі контролінгу всю необхідну інформацію [2].

Задля оптимального функціонування служби контролінгу на підприємстві є створення її як окремого підрозділу, рівноправного з бухгалтерією, плановим та фінансовим відділами. Адже аналітична робота — це системна робота, і вона вимагає системного підходу, роботи на постійній основі, відповідальності за терміни і результати. Організаційну форму контролінгу вибирають, виходячи з декількох критеріїв, з урахуванням специфіки конкретного підприємства.

Завдання побудови раціональної структури фінансово-економічних служб підприємства полягає у створенні служб підприємства, здатних вирішувати весь спектр проблем підприємства й у той же час не дублювати функції один одного. Усі ці служби, як правило, підкоряються фінансовому директору чи заступнику генерального директора з економіки і повинні працювати єдиною командою з метою збільшення обсягу продажів і підвищення прибутковості підприємства [1, с. 158-159].

Служба контролінгу покликана зайняти своє гідне місце серед цих підрозділів. Порядок формування і сутність функцій контролінгу впливають із ролі самого контролінгу в системі підприємницької діяльності (підприємства), роль контролінгу на підприємстві - отримання інформації, що характеризує діяльність підприємства, а також складових його оточуючого середовища і координація на цій основі діяльності системи управління з метою досягнення намічених завдань чи цілей. Функція контролінгу полягає у забезпеченні координації різних систем планування, контролю, інформаційного забезпечення. Служба контролінгу формується із певної кількості працюючих, що визначається обсягом вхідної і вихідної інформації для управління [4].

Служби контролінгу в процесі виконання своїх функцій використовують велику кількість методів. Поряд з окремими загально методологічними та загальноекономічними методами використовуються специфічні. До перших методів належать такі, як спостереження, порівняння, групування, аналіз, синтез, систематизація, прогнозування. До основних специфічних методів контролінгу належать: аналіз точки беззбитковості; портфельний аналіз; SWOT-аналіз (аналіз сильних і слабких місць); ABC - аналіз; XYZ-аналіз; методи фінансового прогнозування (експертні, екстраполяції тощо).

Служба контролінгу (контролер) сама не приймає управлінських рішень, а тільки аналізує інформацію та дає оцінку і поради щодо ухвалення рішень (проекти рішень, наказів, розпорядження). Алгоритм проведення робіт контролером наступний: визначаються відхилення між фактичними і плановими (нормативними) показниками, проводиться аналіз відхилень і коригування. Контролінг

повинен реагувати на слабкі сигнали, тобто отримувати завчасну інформацію, оперативно втручатися у процеси, які загрожують підприємству, виявляти та послаблювати вплив несприятливих тенденцій.

Слабкі сигнали або індикатори раннього попередження визначаються службою контролінгу (кон'юнктура ринку, зміна попиту, інновації в галузі техніки, технології, поведінка споживачів товару, цінова політика конкурентів, вимога покупців тощо). Для ефективної діяльності служба контролінгу повинна інтегрувати свою систему з системою бухгалтерського обліку і звітністю. Для цього треба розробити систему внутрішньої звітності з визначення центрів збору інформації, показників, які необхідно зібрати, строки подання звіту і методика його складання, мету з якою збираються дані, адресат інформації. Спеціалісти служби контролінгу повинні відповідати певним вимогам: знати складові контролінгу - бухгалтерський облік, аналіз, аудит, менеджмент, маркетинг, методики планування. Добре володіти своїми функціями [3, с. 117-118].

Одним з важливих методів стратегічного контролінгу є аналіз сильних (Strength) і слабких (Weak) місць, а також наявних шансів (Opportunity) і ризиків (Threat). В економічній літературі цей вид аналізу позначається також як SWOT-аналіз (SWOT - analysis). Даний вид аналізу може здійснюватися стосовно всього підприємства, його структурних підрозділів, а також у розрізі окремих видів продукції. На основі результатів аналізу ендogenous середовища розробляються рекомендації щодо, усунення наявних слабких місць та ефективного використання існуючого потенціалу (сильних сторін) [5, с. 120].

Важливо також розуміти структуру та склад служби контролінгу, переважно вона складається з 3-4 робітників, які мають певні посадові обов'язки та дотримуються командного принципу роботи.

Досвід упровадження контролінгу на ряді великих підприємств показує, що раціональним є такий склад служби контролінгу:

Начальник служби контролінгу – найбільш кваліфікований фахівець з достатнім досвідом роботи на підприємстві, що «зсередини» знає, як організована бухгалтерія і плановий відділ на підприємстві.

Контролер-фахівець з управлінського обліку – фахівець, здатний до аналітичного мислення, що володіє теорією й інструментами контролінгу, що володіє високим рівнем ерудиції.

Контролер-куратор цехів – кваліфікований фахівець, знайомий з організацією роботи і проблемами всіх цехів підприємства, що розуміє суть роботи і технологічні аспекти роботи кожного цеху.

Контролер — фахівець по інформаційних системах — кваліфікований фахівець з відділу автоматизації, детально знаючий документообіг на підприємстві і здатний поставити задачу автоматизації контролінгової роботи.

Підводячи підсумки хочу зазначити, що впровадження системи контролінгу в систему управління необхідно здійснювати на всіх етапах організації і функціонування підприємницької діяльності. Результати дослідження відображати в статуті підприємства, не допускати організації підприємств, які передбачають свою збиткову діяльність і строго дотримуватися цих вимог. Адже збиткова діяльність розорує не тільки окремого підприємця, а і державу в цілому. Та і функціонування збиткових підприємств в умовах ринку неможливе і недоцільне.

По друге, держава повинна регулювати і тримати під контролем формування цін на всі види продукції. Із економічної природи ринкових відношень ціни на продукцію повинні знижуватися, а якість продукції повинна поліпшуватися, бо в іншому разі продукція не буде конкурентоздатною. А забезпечення конкурентоздатності роботи підприємства – це основна вимога ринкових економічних відносин. І цього можна досягнути на основі розглянутих питань впровадження контролінгу в систему управління підприємствами і національної економіки України в цілому.

Список використаних джерел

1. Деменіна О. М. Методика оцінки ефективності системи оперативного контролінгу на промисловому підприємстві. Актуальні проблеми економіки. 2004. № 8. С. 158 – 163.
2. Зятковський І. Бюджетування як основа впровадження контролінгу на підприємств. Актуальні проблеми економіки. 2010. № 4. С.48-51.
3. Морозов Д.М. Сучасна концепція контролінгу в контексті корегування фінансових планів. Актуальні проблеми економіки. 2015. № 11. С. 136 – 148.
4. Травянка О. Система контролінгу в управлінні підприємством. Вісник Національної академії державного управління при Президенті України. 2004. № 3. С. 307-311.
5. Цигилик І.І. Контролінг в системі управління. Актуальні проблеми економіки. 2005. № 3. С. 117 – 123.