

Τ ΟΨΙ ΕΑ ΕΤ Ι ΟΑΙ ΟΨΕ ΕΤ Ι ΟΒΤ ΕΨΙ ΑΟ Α ΝΕΝΟΑΙ ² ΟΙ ΘΑΑΕΨΙ Ι Β
 Σ²ΕΥΝΟΥΕΤ ΑΙ ΝΙ Τ ΑΑΘΝΟΥΕΕΙ Ε Τ ²ΑΙ ΘΕ^α Ι ΝΟΑΑΙ Ε

Визначено поняття "контролінг", розглянуто концепції контролінгу та його методи й інструменти, а також обґрунтовано місце та роль контролінгу в діяльності підприємства.

The notion of controlling, the concept of controlling is determined in this article, methods and instruments is considered, place and role on enterprise in motivated. It is set that controlling plays a very important role in control system by an enterprise.

Нинішній стан більшості сільськогосподарських господарств дуже складний, що зумовлено як зовнішніми умовами, в яких вони функціонують, так і внутрішніми факторами, що призвели до їхньої фінансової неспроможності.

У сучасних умовах господарювання великого значення набуває обліково-аналітичне забезпечення управління діяльністю підприємств, особливо тих, що перебувають у кризовому стані або наближаються до нього. Тому одним із основних завдань обліково-аналітичної системи в умовах антикризового управління є надання необхідної інформації, аналіз якої надасть можливість виявити та запобігти кризовим ситуаціям.

Основною помилкою більшості керівників підприємств є те, що генеровані ними управлінські рішення базуються на даних минулих періодів і не спрямовуються на прогнозування майбутніх подій. Підприємства інших країн вже давно перейшли на новий рівень управління – "контролінг", в результаті чого отримують кращі показники виробництва.

Контролінг є ширшим та інформативнішим, ніж контроль і управлінський облік. Він переводить управління організацією на якісно новий рівень, орієнтуючи діяльність різних служб і підрозділів підприємства на досягнення поставлених цілей, тобто контролює результат управління підприємством.

Питання організації контролінгу в своїх працях досліджують чимало зарубіжних і українських науковців, зокрема, Ю. Вебер Б. Герасимов, О. Зоріна, Ю. Лаута, Л. Попович, І. Цигилик, Д. Шнейдер, Ю. Яковлев. Проте сьогодні концепція контролінгу набуває особливої актуальності ще й у зв'язку з перенесенням у вітчизняну практику західних концепцій контролю. Однак незважаючи на наявність значної кількості розробок у цьому напрямку, сьогодні практично не існує цілісного уявлення про контролінг з урахуванням всіх специфічних аспектів його діяльності загалом.

Поняття "контролінг" увійшло до української термінології порівняно недавно і трактується дуже широко, нема єдиного підходу до його визначення. Наприклад, з англійської "to control" означає управляти, наглядати, перевіряти, контролювати; з французької "controle" означає "зіставлення". Відповідно до інформації Вікіпедії, контролінг – це комплексна система управління підприємством, що містить управлінський облік, облік і аналіз витрат з метою контролю всіх статей витрат, всіх підрозділів і всіх складових виробленої продукції або наданих послуг, а також їх подальше планування. В літературних джерелах трапляються інші визначення контролінгу, а саме:

1. Контролінг – управління підприємством, орієнтоване на результат.

2. Контролінг – це управління управлінням.

3. Контролінг – це система забезпечення життєздатності підприємства в двох аспектах: короткостроковому – оптимізація прибутку та в довгостроковому – збереження й підтримка гармонійних відносин і взаємозв'язків певного підприємства з оточуючими його сферами: екологічною, соціальною, господарською.

4. Контролінг – функція інформаційного забезпечення; джерелом інформації є бухгалтерських облік.

Проте незважаючи на велику кількість наукових робіт, ще досі не сформовано єдиного погляду стосовно визначення сутності контролінгу.

Контролінг є новою концепцією в управлінні підприємством, яка здатна забезпечити підтримку внутрішнього балансу економіки підприємства й ефективного його розвитку шляхом формування об'єктивної інформації про витрати й доходи. Це дає змогу приймати оптимальні управлінські рішення [1, с. 153]. Концепція контролінгу протягом останніх років постійно видозмінюється та поліпшується.

Нинї контролінг часто розглядають як функцію управління, проте він не обмежується здійсненням лише внутрішнього контролю й управлінням витрат, а забезпечує органічне поєднання інформаційної бази і всіх джерел інформації. Концепцію контролінгу можна розглядати як сукупність думок про його функціональне розмежування в контексті цілей підприємства і цілей контролінгу, що впливають з цілей підприємства. Таким чином, концепція контролінгу спочатку передбачає визначення цілей. Далі в основі контролінгу лежить стратегічне планування, передбачення реального положення підприємства на ринку на перспективу, узгодження оперативного і стратегічного менеджменту [2, с. 116]. В науковій літературі трапляються три групи концепцій контролінгу, пов'язані з його функціональним обґрунтуванням та інституційним представленням: концепції, орієнтовані на бухгалтерський облік, на управлінську, інформаційну систему і систему управління з акцентом на планування, контроль та координацію. Концепції з орієнтацією на облік, можна охарактеризувати як орієнтовані на прибуток, тобто обмежені суто грошовими показниками, оскільки вони ґрунтуються лише на даних бухгалтерського обліку. Увага при цьому концентрується на забезпеченні ефективної діяльності всього підприємства, і не звертається увага на цілі конкретного господарського підрозділу чи співробітника. Концепції з орієнтацією на інформацію відкривають ширшу перспективу, оскільки орієнтовані не лише на грошові показники а й на кількісну та якісну інформацію. Завдяки цьому отримується і підготовлюється інформація відповідно до потреб конкретного господарського підрозділу чи навіть співробітника. Суттю концепції, орієнтованої на систему управління з акцентом на планування і контроль, є участь у плануванні та контролі діяльності структурних підрозділів. Роль та завдання контролінгу в плануванні полягає в координації планів різного рівня та розробленні консолідованого плану підприємства і методів планування, графіків складання планів, надання інформації для складання планів, перевірки планів, складених підрозділами підприємства [3].

Контролінг може виконувати функції внутрішнього контролю на підприємстві та контролю економічної роботи його підрозділів і організації загалом. На відміну від ревізії, він орієнтується на поточні результати діяльності й не пов'язаний з документальною перевіркою, необхідністю відвідання місць здійснення господарських актів і операцій. Крім цього, на відміну від контролю (який спрямований на минуле, на виявлення доступних помилок і прорахунків), контролінг зорієнтований на управління майбутнім і забезпечення економічності й конкурентоспроможності підприємства. Він значно ширший за стандарт-кост і директ-кост, що почали застосовуватися на підприємствах України.

Система контролінгу є синтезом елементів обліку, аналізу, контролю, планування, реалізація яких забезпечує вироблення альтернативних підходів при здійсненні оперативного управління процесом досягнення кінцевих цілей і результатів діяльності підприємства [4, с. 15] Існує велика кількість специфічних методів та інструментів контролінгу, за допомогою яких можна досягти поставленої мети. До них належать:

- SWOT-аналіз (аналіз сильних і слабких сторін), що дає змогу формувати загальний перелік стратегій організації з урахуванням її можливостей і особливостей;
- бенчмаркінг – це безперервний процес порівняння товарів (робіт, послуг), виробничих процесів, методів та інших параметрів досліджуваного підприємства (структурного підрозділу) з аналогічними об'єктами інших підприємств чи структурних підрозділів;
- факторний аналіз – визначення впливу окремих факторів, причин на результативний показник детермінованих (розділених) у часі або стохастичних (що не мають певного порядку) прийомів досліджень;
- вартісний аналіз – функціональна характеристика продукції на предмет еквівалентності її вартості та корисності;
- аналіз точки беззбитковості – забезпечення беззбитковості операційної діяльності та створення умов для самофінансування підприємства;
- портфельний аналіз – проведення аналізу для прийняття рішень щодо додаткових інвестицій в окремі програми або реінвестицій;
- ABC-аналіз – дослідження оцінки кількісних параметрів, які мають найбільш значущу питому вагу в їхньому загальному обсязі;
- дискримінантний аналіз – метод прогнозування банкрутства підприємства;
- система раннього попередження та реагування – інформаційна система, яка повідомляє керівництву про потенційний ризик;
- бюджетування – процес складання та реалізації бюджетів на підприємстві.

Контролінг, будучи концепцією системного управління, організовується, як правило, там, де управління перебуває в кризі або господарська діяльність не відповідає вимогам ринку. Фактори, що зумовлюють необхідність створення системи контролінгу в організації, такі:

- погіршення економічних показників;

- поява нових цілей в умовах функціонування, що склалися;
- відсутність узгодження цілей;
- застарілі методи планування, калькуляції та аналізу, що не задовольняють менеджмент підприємства;
- відсутність методик обліку та аналізу, невідповідність вимогам як основи для відстежування діяльності й ухвалення управлінських рішень;
- дублювання або відсутність деяких функцій, наявність конфліктних ситуацій при їхньому виконанні [5, с. 353];
- зростання нестабільності зовнішнього середовища (загострення конкуренції на внутрішніх і світових ринках, інтернаціоналізація економічного життя), що висуває додаткові вимоги до системи управління підприємства;
- зміщення акценту з контролю минулого на аналіз майбутнього;
- необхідність продуманої системи дій щодо забезпечення виживання підприємства й уникнення кризових ситуацій.

Зважаючи на те, що управлінський облік та контролінг не є обов'язковими для підприємств, то методи і форми їхнього здійснення мають бути обумовлені під час розробки облікової політики суб'єктів господарювання. На жаль, на підприємствах підхід до формування положень облікової політики є формальним і часто складається за "шаблоном", що негативно позначається на організації внутрішньо-господарської діяльності.

Для повноцінного впровадження системи контролінгу в діяльність сільськогосподарських підприємств доцільно автоматизувати процеси управління, що привело б до оптимізації інформаційних потоків. Для ефективного використання управлінського контролінгу потрібна наявність у підприємства аграрної сфери мережі Інтернет з метою швидкого доступу до послуг консалтингових фірм чи окремих консультантів. Крім цього, працівники відділу контролінгу (контролери) мають бути представлені у кожному з облікових відділів. Вони не підсумовують обороти за рахунками, не складають проводок, але аналізують і групують дані за ознаками, тобто постійні й змінні, відносять або не відносять до даних центрів відповідальності й т. ін., тобто відділ контролінгу працює в одній команді з бухгалтерією. Проте планово-економічний відділ, на відміну від бухгалтерії, незадоволений створенням служби контролінгу на підприємстві, оскільки вважає, що вони дублюють їхні функції і можуть приховувати інформацію, що негативно впливає на роботу контролерів. На нашу думку, помилковим тут є те, що основні завдання планово-економічного відділу – розрахунок економічних показників та аналіз господарської діяльності, на що витрачається дуже багато часу, внаслідок чого недооцінюється аналітична робота на підприємстві. На відміну від них, служба контролінгу ставить аналітичну діяльність на перше місце і постійно вирішує завдання поліпшення економічної роботи підприємства. В перспективі контролінг дасть змогу знизити витрати підприємства за рахунок ефективного управління ресурсами, не програти у конкурентній боротьбі, зберегти й примножити власну частку на ринку.

Контролінг є важливою умовою успішного функціонування підприємства, оскільки: забезпечує управлінський апарат повною, достовірною, економічною інформацією, що дає змогу приймати виважені управлінські рішення, орієнтовані на майбутнє; є запорукою виживання підприємства на рівнях тактичного і стратегічного управління; сприяє оптимізації залежності "витрати – продукція – прибуток". Інакше кажучи, це ефективне стратегічне й оперативне планування, прогнозування та організаційний контроль, які спрямовані на передбачення в майбутньому та вирішення поточних проблем. Проте не слід забувати, що впровадження й організація служб контролінгу є складним і вартісним процесом, але водночас є необхідним елементом управління підприємством.

Література

1. Воляник Г. М. *Контролінг у системі управління підприємством* / Г. М. Воляник, Н. С. Марушко // *Науковий вісник НЛТУ України*. – 2009. – № 19. – С. 151–155.
2. Сахно Л. А. *Формування інформаційних потоків обліку та контролінгу в системі управління аграрними підприємствами* / Л. А. Сахно // *Облік і фінанси АПК*. – 2008. – № 64. – С. 115–117.
3. *Планування як функція управління підприємством* [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://www.BukLib.net/>.
4. Петренко С. Н. *Контроллинг : учеб.пособ.* / С. Н. Петренко. – К. : Ника-Центр, 2004. – 328 с.
5. Зоріна О. А. *Організація контролінгу в Україні: питання теорії та практики* / О. А. Зоріна // *Вісник "Львівська політехніка"*. – 2009. – № 647. – С. 350–355.