

## ИСПОЛЬЗОВАНИЕ КОНТРОЛЛИНГА ДЛЯ ПОВЫШЕНИЯ ЭФФЕКТИВНОСТИ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ПРЕДПРИЯТИЙ В УСЛОВИЯХ КРИЗИСА

**Ключевые слова:** контроллинг, управление, эффективность, планирование, контроль

*В статье обоснована необходимость внедрения в систему управления предприятиями, работающими в условиях кризиса, контроллинга, как концепцию системного управления процессом достижения целей и результатов деятельности организации. Рассмотрены предпосылки, основные составляющие и фактическое состояние процесса внедрения контроллинга.*

**Актуальность исследований.** Всемирный финансово-экономический кризис оказал негативное влияние на мировую экономику в целом и, в частности, на деятельность украинских предприятий, в результате чего общее снижение ВВП Украины в первом полугодии 2009 г, за данными государственных статистических органов, составляет 20,3%, 45,6% предприятий работают убыточно. Такое резкое ухудшение состояния экономики Украины наблюдается впервые после 2000 г.

Важным условием обеспечения устойчивого развития экономики, особенно в условиях действия мирового кризиса, есть усовершенствование системы управления предприятиями на основе внедрения достижений мировой науки и практики менеджмента. Особенного значения в современных условиях приобретает проблема повышения координации бизнес-процессов предприятий и эффективности принятия управленческих решений для решения стратегических и оперативных задач. В этих условиях эффективное планирование деятельности субъектов хозяйствования, а также контроль выполнения плановых показателей является чрезвычайно важным и необходимым.

Для большинства предприятий Украины и предприятий всех пост советских стран характерна реактивная форма управления разными сферами деятельности, то есть принятие управленческих решений как реакции на текущие проблемы. Рыночная экономика, а также деятельность в условиях кризиса требует новых подходов к управлению предприятием, так как на первый план выходят экономические, рыночные критерии эффективности, повышенные требования к гибкости системы управления. Новым явлением в теории и практике управления стало появление контроллинга, как функционально, так и содержательно обособленного направления экономической работы на предприятии, которое можно рассматривать как систему управления процессом достижения целей и результатов деятельности предприятия. Ядром концепции контроллинга выступает планирование и контроль как функции системы управления, а планово-контрольные расчеты как инструменты управления.

Внедрение контроллинга позволяет повысить уровень координации процессов планирования, контроля, учета, анализа и регулирования на предприятиях, обеспечения их методической и информационной базой, за счет чего можно повысить качество управленческих решений и эффективность системы управления в целом.

Большой вклад в развитие теоретических и практических вопросов контроллинга осуществили зарубежные и отечественные ученые экономисты, а именно: Й. Вебер, А. Дайле, Д. Джексон, Р. Ентони, Е. Майер, Т. Райхман, К. Серфлинг, Х. Фольмут, Д. Хан, П. Хорват, О. О. Ананькина, С. Ф. Голов, Н. Г. Данилочкина, О. М. Карминский, С. Н. Петренко, О. О. Терещенко и другие.

На пути внедрения концепции и принципов контроллинга на украинских предприятиях возникают значительные трудности из-за несовершенного механизма планирования и методологии планово-контрольных расчетов, отсутствия эффективной системы управленческого учета, учета затрат, прибыли по центрам ответственности и неготовности менеджеров к восприятию принципов контроллинга.

Актуальность указанных проблем, их недостаточное решение, необходимость теоретического обоснования и разработки практических механизмов реализации обусловили выбор темы исследования в данной статье.

**Цель исследования.** Обоснование необходимости разработки и внедрения механизма управления деятельностью предприятий на основе контроллинга.

**Изложение основного материала.** Реальные управленческие проблемы, с которыми сталкиваются предприятия в условиях кризиса, не имеют стандартных готовых решений, почти всегда сложны и исходной информации для их решения недостаточно. Поэтому в этих условиях необходимо научиться комбинировать различные подходы и применять весь накопленный комплекс знаний для поиска творческих решений в условиях неопределенности и нехватки информации.

Контроллинг находится на пересечении планирования, контроля, анализа, учета и информационного обеспечения, занимает особое место в управлении предприятием, связывая их воедино, интегрируя и координируя их [1,2]. Основная цель контроллинга - ориентация управленческого процесса на достижение конечного результата [3,4].

Контроллинг предполагает соединение теории принятия решений, математического моделирования, теории систем, информационного и организационного моделирования.

Необходимость внедрения на украинских предприятиях контроллинга продиктована рядом обстоятельств:

1. Нестабильность и активное влияние факторов внешней среды выдвигает дополнительные требования к системе управления предприятием.
2. Усложнение систем управления предприятием требует совершенствования

механизма координации внутри этой системы.

3. Несовершенство существующей системы учета и отчетности требует создания (совершенствования) специальной системы информационного обеспечения для принятия управленческих решений.

4. Опережающее управление, предоставление возможности самостоятельно принимать решения, осознание личной ответственности как можно большим числом работников, обеспечиваемое внедрением контроллинга, содействует активизации процесса перемен, без которых нет развития предприятия и повышения эффективности его деятельности.

Исследования фактического состояния процесса внедрения контроллинга в систему управления (планирования) украинскими предприятиями показали следующее:

1. Для большинства предприятий характерна реактивная форма управления разными сферами деятельности, то есть принятие управленческих решений как реакции на текущие проблемы, которая порождает противоречия между интересами предприятия и фискальной политикой государства, ценой денег и рентабельностью производства, рентабельностью собственного производства и рентабельностью финансовых рынков.

2. В основном планы разрабатываются исходя из достигнутого результата за прошлый период, являются одновариантными, отсутствуют обоснования запланированных показателей, следовательно, запланированные показатели не являются основой для руководства предприятий.

3. Внедрение предприятиями системы управления на основе контроллинга сталкивается со значительными трудностями, прежде всего из-за отсутствия эффективного механизма планирования, методологии планово-контрольных расчетов, отсутствия эффективной системы управленческого учета и учета затрат, прибыли по центрам ответственности, организационного несовершенства предприятий и неподготовленности менеджеров к восприятию принципов контроллинга.

Однако, в условиях рыночной экономики и тем более под воздействием кризиса, затраты и результат деятельности предприятия полностью определяются степенью эффективности управления, которое предполагает совершенствования действующего механизма планирования, контроля, нормирования, учета и отчетности с целью удовлетворения потребностей внутрифирменного управления.

Контроллинг позволяет кардинально улучшить качество управленческих решений и повысить эффективность системы управления. В условиях нынешнего кризиса, острой конкуренции и снижения прибыльности (убыточности) операций использования контроллинга в виде целостной системы является реальным конкурентным преимуществом предприятия. Основой контроллинга, как концепции системного управления организацией,

является обеспечение успешного функционирования промышленных и других предприятий за счет:

- ориентации на эффективную работу предприятия в долгосрочной перспективе;
- структуризации процесса управления и выделения циклов управления для обеспечения итеративности процессов планирования, контроля выполнения планов и принятия корректирующих решений;
- создания информационной системы, которая будет адекватной задачам целевого управления предприятием;
- поддержания разнообразных функций исполнителей операций;
- формирования организационной структуры, ориентированной на достижение стратегических и оперативных целей предприятия;
- координации действий всех подразделений предприятия для достижения его целей.

Для обеспечения эффективности оперативного контроллинга на предприятии необходимо достижения сбалансированности работы всех составляющих организационно-экономического механизма:

- информационного обеспечения контроллинга;
- материально-технического обеспечения контроллинга;
- методического обеспечения контроллинга (совокупность методов оперативного планирования, организации, учета, контроля, анализа и регулирования в пределах системы контроллинга);
- кадрового обеспечения контроллинга, а также системы распределения задач и функций контроллинга между подразделениями предприятия;
- механизма оценки эффективности системы оперативного контроллинга та отдельных управленских решений в системе оперативного контроллинга;
- инструментов контроллинга.

Разработка и практическая реализация системы планирования и контроля есть одной из важнейших функций системы контроллинга с точки зрения системнообразующей координации процессов управления. Можно выделить такие принципы построения системы планирования и контроля: целеориентированность; целостность и полнота; дифференциация планов за содержанием, масштабом и часовыми параметрами; содержательная и временная интеграция разделов плана; гибкость и актуальность, которая отображает способность к своевременной реакции системы на изменение во внешней и внутренней среде предприятия; эффективность.

Поскольку контроль является составной частью и продолжением планирования, то контрольные расчеты – это необходимое дополнение, ориентированное на конечный

результат плановых расчетов, показывающие степень достижения основных целей за анализируемый период. Сравнение и анализ фактических результатов с плановыми, а также учет и отчетность являются информационной базой для выявления причин отклонений и разработки корректирующих мероприятий. Механизм анализа отклонений в форме причинно-следственных связей позволяет выявить причины расхождений плановых и фактических показателей с целью получения исключительной информации для принятия последующих решений.

Одна из важнейших задач контроллинга - управление прибылью предприятия, поэтому, исходя из классического определения прибыли, в фокусе внимания контроллинга должны находиться затраты: их виды, места возникновения, носители издержек и центры ответственности. Затраты являются важнейшими объектами управления. Для повышения эффективности управления затратами их учет должен обеспечивать управленцев следующей информацией: о затратах для оценки запасов и имущества; о затратах для принятия решений и планирования; о затратах для контроля и регулирования. Выделенные три широкие направления учета затрат позволяют создать основу для новой классификации затрат, которая позволит группировать затраты для целей управления.

Таким образом, мы рассмотрели только отдельные аспекты внедрения контроллинга в систему управления предприятия, но и они убеждают нас в появлении новых возможностей повышения эффективности управления бизнес-процессами, которое так необходимо в современных условиях.

**Выводы.** Внедрение украинскими предприятиями системы управления на основе контроллинга сталкивается со значительными трудностями, которые связаны с проблемами планирования, отсутствием эффективной информационной системы, а также неподготовленностью менеджеров к реализации принципов контроллинга. Однако, внедрение контроллинга на предприятиях позволяет повысить уровень координированности процессов планирования, контроля, учета, анализа и регулирования деятельности, за счет чего позволяет повысить качество оперативных управленческих решений и эффективность системы управления в целом.

#### **ЛИТЕРАТУРА**

1. Манн Р. Майер Э. Контроллинг для начинающих: - М. Финансы и статистика. 1995.- 300 с.
- 2.. Стонер Джеймс А.Ф., Долан Едвін Г. Вступ у бізнес: Пер. з англ. - К.: Вид-во Европ. ун-ту фін., інформ. систем, менеджменту і бізнесу, 2000. - 752 с.
3. Фольмут Х.Й. Инструменты контроллинга. - М.: Финансы и статистика, 1998. - 283 с.
4. Хан Д. Планирование и контроль: концепция контроллинга. - М.: Финансы и статистика, 1997. - 799 с.

