

КОНТРОЛІНГ ЯК ФУНКЦІЯ УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА

Анотація. У статті розглянуто сутність контролінгу та конкурентоспроможності підприємства і обґрунтовується необхідність запровадження системи контролінгу на підприємствах України для ефективності управління їх конкурентоспроможністю.

Ключові слова: контролінг, конкурентоспроможність підприємства, система контролінгу, функції контролінгу.

Annotation. The article deals with the essence of controlling and enterprise competitiveness and justifies the necessity of controlling implementing at Ukrainian enterprises for effective managing their competitiveness.

Key words: controlling, competitiveness of an enterprise, controlling system, functions of controlling.

Вступ. Готовність до конкурентної боротьби є запорукою виживання будь-якого сучасного підприємства. Зі своєї сторони держава повинна за допомогою законодавчих актів України забезпечити свободу конкуренції між підприємцями, захищати споживачів від проявів несумлінної конкуренції та монополізму, створювати умови для розвитку конкурентних відносин. Це є необхідною, але недостатньою умовою для того, щоб потенціал підприємства був конкурентоспроможним, а тим більше досягнув найвищого свого рівня, на якому перемога у конкурентній боротьбі забезпечується не стільки виконанням виробничої програми, скільки посиленням і покращенням управлінської функції в різних сферах діяльності підприємства (виробництва, маркетингу, фінансів тощо).

На невеликих підприємствах керівництву досить легко контролювати діяльність усіх процесів, що там відбуваються, управляти ними, але коли мова заходить про середні та великі підприємства, то функція контролю й управління керівництва значно ускладнюється. З метою забезпечення ефективного функціонування підприємства, а відповідно, і підвищення його конкурентоспроможності необхідно запроваджувати систему контролінгу, яка забезпечить ефективне використання підприємством наявних конкурентних переваг, а також виявить нові потенціали успішної діяльності в майбутньому.

Постановка завдання. Конкурентоспроможність підприємств є об'єктом досліджень багатьох вчених. Проблеми підвищення конкурентоспроможності та їх вплив на стан підприємств розглядають такі вітчизняні вчені, як В.Д.Немцов і Л.Є.Довгань, Ф.Ф.Бутинець, Г.В.Савицька.

Питання доцільності впровадження системи контролінгу на підприємствах розглядають такі вчені: А.М.Кармінський, Н.І.Оленів, А.Г.Примак, С.В.Фалько, І.І.Цигилик.

Досягнення підприємством найвищого рівня конкурентоспроможності дозволить йому зайняти домінуючу позицію на ринку, що надасть можливість отримувати високі прибутки і бути кращим зразком у певній галузі та на даному сегменті ринку.

Мета статті: з'ясувати необхідність формування системи контролінгу на підприємствах та визначити залежність їх конкурентоспроможності від результатів впровадження та функціонування цієї системи.

Результати. Конкурентоспроможність підприємства розглядається як його перевага над іншими підприємствами певної галузі всередині країни або за її межами, що обумовлена сукупністю внутрішніх складових, які визначають процеси його діяльності, таких як: ефективність діючої стратегії, забезпеченість технічними і технологічними ресурсами, якість організації управління, рівень маркетингової діяльності та можливість

проводити науково-дослідні роботи, стабільність фінансового становища, імідж та висока організаційна культура.

Управління конкурентоспроможністю вимагає комплексного вирішення численних проблем, зумовлених як внутрішніми, так і зовнішніми факторами. Ця обставина вимагає формування нових підходів до управління, які своєчасно інформують керівництво підприємства про необхідність вжиття певних заходів, дозволяють прояснити економічні проблеми підприємства, забезпечать інформаційну підтримку управління бізнес-процесами, а відповідно, допоможуть підвищити конкурентоспроможність підприємства. Таким чином, зростають вимоги до інформаційної підтримки менеджменту – вона повинна не тільки забезпечувати керівництво інформацією про стан справ на підприємстві, але й прогнозувати, що відбудеться при тих чи інших змінах внутрішньої та зовнішньої ситуації. У сучасних умовах господарювання необхідне введення комплексної методології і заснованого на ній інструментарію, які допомогли б модернізувати організаційну й інформаційну структуру підприємства, а отже, вирішувати базові проблеми його розвитку. Для цього і пропонується використовувати контролінг [1, с.3–4].

Ще у XV ст. у Великобританії були зроблені перші спроби впровадження ідей контролінгу при вирішенні завдань державного управління, хоча в ті часи та і впродовж іще п'яти століть контролінг розглядався лише як функція контролю в державі в основному за використанням ресурсів. Перші контролери займалися фінансово-економічними питаннями та проведенням ревізій. Тільки у XX ст. у розвинутих країнах Європи зрозуміли, що, крім контролю і ревізії, на підприємствах необхідно проводити виробничий облік і поряд з плануванням слід вводити елементи контролінгу.

Після розпаду Радянського Союзу колишні республіки не зразу змогли перейти до ринкових відносин і виділити таку важливу його складову, як конкурентна боротьба і способи перемоги у ній. Таким чином, питанням необхідності використання й впровадження контролінгу на підприємствах не приділялося належної уваги. Так, у Росії перші публікації, присвячені контролінгу, з'являються лише усередині 1990-х років, а в Україні, на жаль, тільки на початку третього тисячоліття. Не всі керівники і нині розуміють можливості, переваги та перспективи, які надасть підприємству введення такого напряму діяльності, як контролінг.

Функція контролінгу полягає у забезпеченні координації різних систем – планування, контролю, інформаційного забезпечення.

Контролінг – це система, яка орієнтована на майбутній розвиток підприємства чи регіону в цілому. Це система спостереження та вивчення поведінки внутрішнього економічного механізму конкретного підприємства і розробки шляхів для досягнення мети, яку воно ставить перед собою [3, с.119].

Система (грец. systema) – це сукупність, обумовлена правильним закономірним розподілом частин у певному зв'язку [2, с.73].

Система контролінгу на підприємстві може складатися з таких підсистем:

- підсистема контролю виробництва;
- підсистема контролю маркетингової діяльності;
- підсистема контролю фінансової діяльності;
- підсистема контролю інноваційної діяльності;
- підсистема контролю персоналу;
- підсистема контролю зовнішньоекономічної діяльності підприємства.

Тому на сучасних підприємствах, особливо великих та середніх, доцільним буде створення окремого відділу або служби контролінгу, до складу якого повинні входити такі фахівці, як економісти, менеджери, фінансисти, маркетологи, бухгалтери, програмісти. При формуванні такої служби перевагу доцільно надавати працівникам підприємства, які проявили себе як хороші спеціалісти за своїм напрямком діяльності.

Цілі контролінгу нерозривно пов'язані із цілями самого підприємства на даному етапі його діяльності, тобто, якщо підприємство ставить собі за мету підвищення своєї

конкурентоспроможності та збільшення частки на ринку, то і функції контролінгу повинні бути направлені на виконання цього завдання. Єдиною умовою ефективного функціонування контролінгу на підприємстві є отримання цією службою повної достовірної первинної інформації для того, щоб після її дослідження, опрацювання й аналізу мати змогу надати керівництву можливість прийняття єдино правильного рішення щодо вибору стратегії, за якою буде працювати підприємство протягом певного часу.

Для покращення конкурентних позицій підприємства на ринку і завоювання його більшої частки служба контролінгу повинна тісно співпрацювати з усіма структурними підрозділами, які в свою чергу повинні надавати їй повну інформацію.

Так, служба маркетингу повинна інформувати про постачальників ресурсів, споживачів продукції, про забезпеченість випуску продукції заявками на постачання, про конкурентів, про зовнішнє ринкове середовище. Крім того, працівники служби контролінгу повинні самі паралельно з відділом маркетингу проводити дослідження, аналіз та оцінку стану конкурентів, ринків, товару.

Плановий відділ зобов'язаний представляти складені плани виробництва продукції, а служба контролінгу перевіряє їх на відповідність забезпеченості продукції договорами на постачання, а також узгодженість складених планів із виробничою потужністю підприємства.

Дані про наявні виробничі потужності та площі, витрати на виробництво продукції, забезпеченість робочих місць кваліфікованими трудовими ресурсами, якість продукції контролери отримують від виробничих підрозділів.

Крім того, служба контролінгу повинна володіти інформацією про наявність вільних фінансових ресурсів підприємства, які в разі потреби можна використати для проведення додаткових рекламних компаній, розробки нових видів продукції та просування її на ринку, удосконалення застарілих зразків продукції, що випускається підприємством, закупівлі та встановлення нових виробничих фондів, тобто контролери повинні бути далекоглядними і працювати на перспективу.

Таким чином, служба контролінгу є так званим системним інтегратором, який поєднує в собі різні соціально-економічні процеси, що відбуваються на підприємстві і основною метою функціонування якого є збір і обробка інформації, важливої для прийняття правильного управлінського рішення на різних рівнях керівництва щодо вибору стратегії для досягнення найвищого рівня конкурентоспроможності на певному сегменті ринку, а відповідно, і покращення задоволення суспільних потреб та збільшення прибутку.

На думку авторів статті, відділ контролінгу повинен займати проміжне місце між функціональними підрозділами та керівництвом (прийняттям управлінських рішень) в організаційній структурі управління конкурентоспроможністю підприємства (рис.1).

Серед науковців немає єдиного підходу щодо визначення кола функцій, що виконує контролінг. Проте найчастіше до функцій контролінгу відносять такі:

- 1) інформаційна функція – формування інформаційних каналів та забезпечення інформацією, необхідною для процесу управління на всіх його рівнях;
- 2) координаційна функція – одна з центральних функцій контролінгу, яка полягає у координації діяльності функціональних систем підприємства, в тому числі ланок системи управління;
- 3) прогнозна функція – стратегічне та оперативне планування розвитку підприємства на основі аналізу і оцінки фактичних результатів діяльності;
- 4) контрольно-аналітична функція – реалізується через систему показників, що підлягають контролю, оцінку впливу різних факторів на кінцевий результат; встановлення допустимих меж відхилень від запланованих показників; оцінку ступеня досягнення мети; інтерпретацію причин відхилень від запланованих показників, виявлення їх винуватців, розробку пропозицій щодо їх усунення або мінімізації

негативних відхилень та стимулювання позитивних відхилень; контроль виконання скоригованих планів [4].

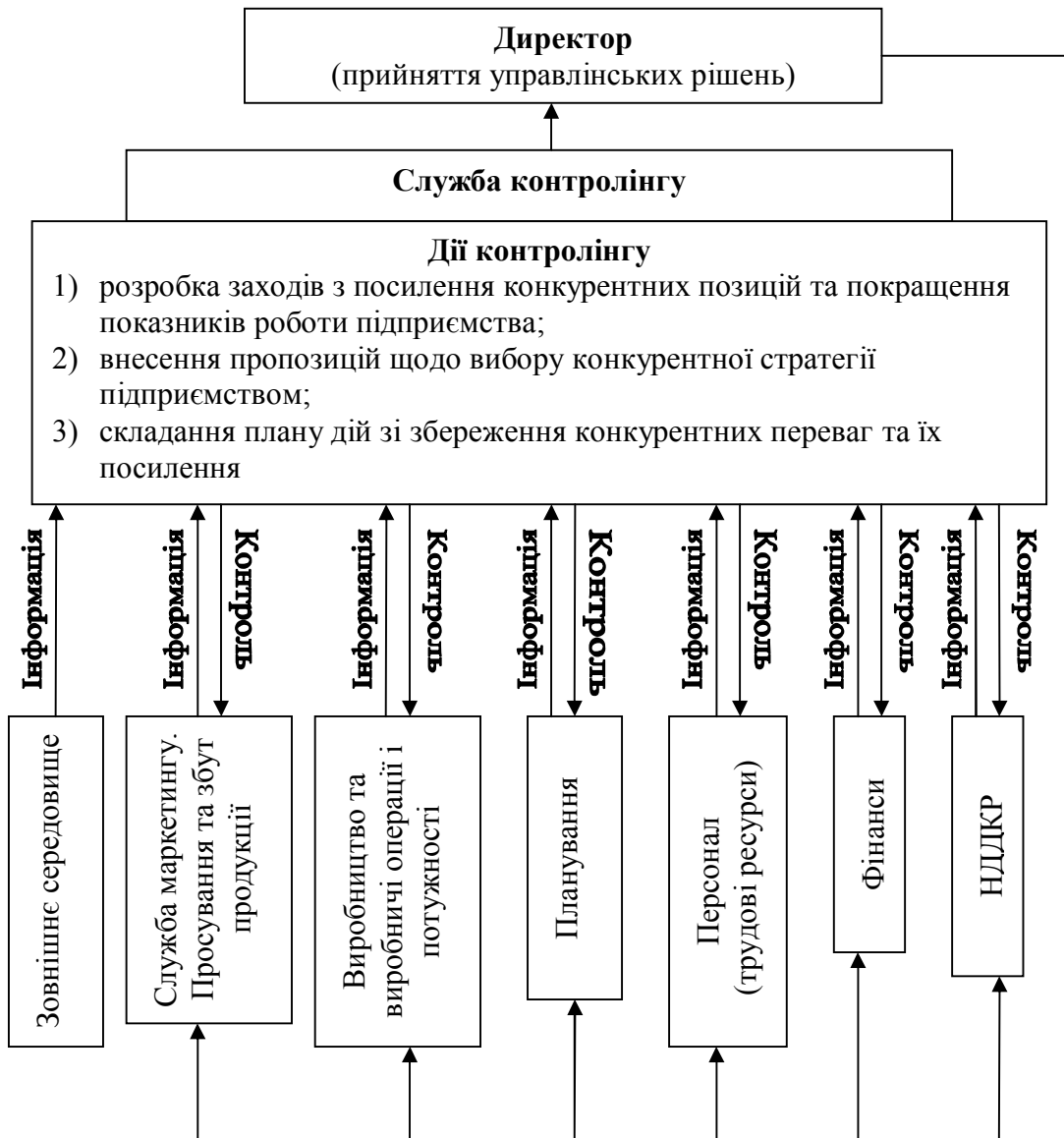


Рис.1. Місце контролінгу в організаційній структурі управління конкурентоспроможністю підприємства

Функції контролінгу дають можливість ефективно реалізовувати процесійний підхід до управління конкурентоспроможністю підприємства та застосовувати один із методів оцінки конкурентоспроможності, який заснований на теорії ефективної конкуренції. Ми вважаємо, що саме цей метод і лежить в основі створення і запровадження системи контролінгу на підприємстві, як допоміжного фактора посилення конкурентоспроможності фірми.

Згідно з цією теорією найбільш конкурентоспроможними є ті підприємства, де найкращим чином організована робота всіх підрозділів та служб. На ефективність діяльності кожної служби впливає багато факторів – ресурсів фірми. Оцінка ефективності роботи кожного підрозділу передбачає оцінку ефективності використання цих ресурсів. В основі методу лежить оцінка чотирьох групових показників або критеріїв конкурентоспроможності, а саме: управління виробничим процесом, управління обіговими коштами, управління збутом та просуванням товару на ринку [2, с.221–222]. Саме цими

питаннями і займаються контролери на підприємстві, тобто узгоджують та перевіряють ефективність роботи структурних підрозділів підприємства і таким чином покращують їх взаємозв'язок та організацію роботи.

Крім вищезгаданого методу, виділяють ще три основні методи визначення конкурентоспроможності фірми, які використовують служби контролінгу на підприємстві [2, с.221]:

- 1) метод оцінки конкурентоспроможності підприємства, який пов'язує її рівень з показниками якості (конкурентноздатності) продукції, що випускається;
- 2) метод, заснований на теорії конкурентної переваги;
- 3) метод бенчмаркінгу.

Система контролінгу може використовувати також методи економічного та стратегічного аналізу (опитування, вартісний аналіз, факторний аналіз, ABC – аналіз, портфельний аналіз, аналіз точки беззбитковості) або такі методи, які працівники відділу контролінгу розробили самі, враховуючи специфіку виробництва, організацію процесів на підприємстві, особливості галузі та ринкового середовища.

Висновки. У статті:

- обґрунтовано доцільність впровадження контролінгу в систему управління конкурентоспроможністю підприємства;
- досліджено функції контролінгу;
- запропоновано та визначено місце контролінгу в організаційній структурі управління конкурентоспроможністю підприємства.

Створення служби контролінгу на великих і середніх підприємствах – необхідна і обов'язкова умова підвищення їх конкурентоспроможності, тому потребує впровадження її в систему управління на всіх етапах організації і функціонування підприємницької діяльності.

1. Карминский А.М., Оленев Н.И., Примаков А.Г., Фалько С.Г. Контроллинг в бизнесе. Методологические и практические основы построения контроллинга в организациях. – М.: Финансы и статистика, 2003. – 256 с.
2. Немцов В.Д., Довгань Л.Є. Стратегічний менеджмент. – К.: ТОВ “УВБК “Екс об”, 2002. – 560 с.
3. Цигилик І.І., Мозіль О.І., Кірдякіна Н.В. Контролінг в системі управління // Актуальні проблеми економіки. – 2005. – № 3(45). – С. 117–123.
4. Управління фінансовою санацією підприємства: Навчальний посібник / За ред. М.О.Данилюка, В.І.Савича. – К.: Центр навчальної літератури, 2006. – 320 с.