УДК 657.6

КОНТРОЛІНГ ЯК СКЛАДОВА СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ (НА ПРИКЛАДІ ПІДПРИЄМСТВ ПОЛІГРАФІЧНОЇ ПРОМИСЛОВОСТІ)

Холод З.М.
Зубрей І.В.

У статті визначено необхідність використання контролінгових заходів у системі стратегічного управління підприємством, дано визначення поняття стратегічного управління, його призначення, визначення місця і ролі стратегічного контролінгу у системі стратегічного управління діяльністю поліграфічних підприємств
Ключові слова: *контролінг, стратегічний контролінг, стратегія, стратегічне управління, служба контролінгу, видавничо – поліграфічна галузь*

ВСТУП

Важливою умовою забезпечення стійкого розвитку економіки України є вдосконалення систем управління підприємствами на основі впровадження досягнень світової науки та практики менеджменту. Особливого значення в сучасних умовах господарювання набуває проблема підвищення координованості бізнес – процесів підприємства та ефективності прийняття управлінських рішень для вирішення стратегічних та оперативних завдань**.**

Необхідність у системній інтеграції різноманітних аспектів управління бізнес – процесами підприємства стала однією із основних причин виникнення контролінгу у світовій теорії та практиці управління. Впровадження контролінгу дозволяє підвищити рівень координованості процесів планування, контролю, обліку, аналізу і регулювання на підприємстві, забезпеченості їх методичною та інформаційною базою, за рахунок чого дозволяє підвищити якість управлінських рішень та ефективність системи управління в цілому [2].

Контролінг як нова філософія управління вже давно зайняв чільне місце як об'єкт досліджень у наукових колах, набув практичного застосування у багатьох високо розвинутих підприємницьких структурах.

На етапі планування та в процесі здійснення управління підприємством необхідними є дані про зміну поведінки об'єктів управління, щоб при потребі своєчасно змінювати пріоритети розвитку, регулятори, які не можуть ефективно впливати на діяльність об'єкта господарювання. Необхідною також є достовірна інформація , яка дасть можливість правильно оцінити фактично зроблене і досягнуте, виявити відхилення від мети, пов'язані з цим негативні наслідки, віднайти нові, раніше не відомі можливості і резерви. Роль такого «інформатора» у системі управління підприємством виконує контролінг [6].

Успіх підприємства при реалізації встановлених цілей вимагає постійної оптимізації управлінської діяльності, зокрема оптимізації управлінських рішень, що приймаються. Саме наукові основи та нормативна методологія системної організації функції контролінгу створюють інноваційну та інформаційну забезпеченість системи управління з методології ефективного прийняття управлінських рішень [7].

Контролінг як інформаційну систему широко використовують на зарубіжних підприємствах. Займаючи особливе місце у системі управління, контролінг інформаційно забезпечує прийняття рішень з метою оптимального використання наявних ресурсів, об'єктивної оцінки сильних та слабких сторін діяльності підприємства, а також запобігання кризовим ситуаціям.

Контролінг як система моніторингу спрямований на розробку курсу розвитку підприємства, орієнтованого на чітко визначену мету та своєчасне повідомлення керівництва про відхилення від прийнятого курсу. Проте в управлінні економікою вітчизняних підприємств система контролінгу досі не знаходить належного застосування [9].

Питання стратегічного управління на сучасному етапі набувають особливої актуальності. Удосконалення управління і підвищення ефективності виробництва – генеральна стратегічна лінія, яку необхідно виробляти всім керівникам підприємств на довгострокову перспективу. Важливість і актуальність питань якості управління визначаються сьогодні не тільки великими масштабами та певними зрушеннями в економіці нашої країни. Якість управління безпосередньо впливає на ефективність виробництва.

Контролінг – це система ефективного управління підприємством для забезпечення його тривалого функціонування. Ця система чітко визначає цілі підприємства, принципи управління, способи їх реалізації. Контролінг спрямований на усунення проблемних місць у роботі підприємства, орієнтацію на майбутнє, на досягнення конкретних результатів роботи, відповідно до цілей підприємства. Новим у контролінгу є те, що

він забезпечує зв'язок традиційно ізольованих одне від одного аспектів управління підприємством з урахуванням їх взаємозв'язку [3].

Розглянемо контролінг як складову стратегічного управління на прикладі підприємств поліграфічної промисловості. Значення видавничо – поліграфічної галузі у національній економіці України є достатньо вагомим і помітним, що зумовлено не лише обсягами виробленої продукції, а насамперед її характером, призначенням та місцем у суспільстві. Видавнича справа і поліграфічна діяльність виступають важливим засобом підвищення культурно – освітнього рівня членів суспільства, їх виховання, мобілізації на вирішення найважливіших завдань господарського та суспільного характеру [10].

Поняття контролінгу та стратегічного управління на поліграфічних підприємствах практично не досліджувалось, тому дане питання є актуальним, потребує подальшого вивчення та практичного застосування.

Видавнича справа і поліграфічна діяльність за офіційною статистикою входять у групу галузей обробної промисловості. Результати функціонування підприємств видавничої справи та поліграфії обліковуються разом з показниками діяльності підприємств целюлозно – паперової галузі. Це створює певні труднощі у процесі дослідження та аналізу особливостей діяльності зазначених підприємств.

Аналіз досліджень показав, що останнім часом з'являються наукові праці з питань розвитку системи економічного контролю та стратегічного управління. Проблема полягає в тому, що на діяльність вітчизняних підприємств переносять запозичені західні концепції, які не завжди відповідають рівню розвитку та умовам функціонування даних підприємств.

Нашим завданням є визначення поняття стратегічного управління, його призначення, визначення місця і ролі стратегічного контролінгу у системі стратегічного управління підприємством, характеристика інструментів та принципів стратегічного контролінгу, а також визначення концепції контролінгу та стратегічного управління, які відповідають сучасним вимогам та сприятимуть розв'язанню найбільш актуальних проблем сучасної системи управління діяльністю поліграфічних підприємств.

1 РОЛЬ КОНТРОЛІНГУ У ФОРМУВАННІ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА

Стратегічне управління – діяльність, яка полягає у виборі сфери і способу дій з досягнення довгострокових цілей підприємства в умовах зовнішнього середовища, що постійно змінюються [1].

Призначення стратегічного управління полягає у встановленні довгострокових цілей діяльності підприємства та оцінки можливих шляхів досягнення цих цілей з урахуванням впливу внутрішніх і зовнішніх чинників.

Вирішальна роль у реалізації завдань стратегічного управління відводиться стратегічному контролінгу.

Контролінг почав формуватися з кінця XIX століття у США, але аж до кінця 20 – х років XX століття ідея контролінгу не отримала широкого визнання. Передумовою виникнення контролінгу стало промислове зростання США, ускладнення процесу і методів планування**.**

Найбільшого розвитку контролінг отримав у Німеччині, про що свідчить перекладена література з цієї проблематики.

Слово контролінг походить від англійського to control – контролювати, управляти, яке, у свою чергу, є похідним від французького слова, що означає „реєстр, список перевірки".

Найчастіше контролінг класифікують на стратегічний та оперативний. Стратегічний контролінг тісно пов'язаний з оперативним контролінгом, який визначає його цілі і завдання.

Стратегічний контролінг покликаний інтегрувати всі функції сучасного управління з допомогою своїх інструментів з метою оптимізації прибутку та ліквідності.

Забезпечення успішного функціонування підприємства у довгостроковій перспективі може розглядатися як головна мета стратегічного контролінгу, на досягнення якої направлені основні завдання контролінгу, включаючи інформаційне забезпечення, орієнтованих на результат процесів планування, регулювання і контролю на підприємстві, виконання функцій інтеграції, системної організації і координації.

Реалізація стратегічного плану проводиться через формування поточних планів. Стратегічний контролінг тісно пов'язаний з оперативним, оскільки чітко визначає його мету та завдання, є інструментом стратегічного планування, який відображає відхилення фактичних значень контрольованих параметрів від їх нормативних величин. Служба стратегічного контролінгу формує необхідну інформацію, що використовується групами стратегічного планування для розробки і обґрунтування стратегії управління розвитку підприємства [5].

Система стратегічного контролінгу включає два рівні управління. Стратегічний рівень управління – система стратегічного обліку підприємств (оцінка правильності прийнятих рішень на різних рівнях управління з погляду відповідності загальній стратегії розвитку підприємства). Оперативний рівень управління – система управлінського та фінансового обліку підприємства.

Контролінг як концепція управління підприємством виконує такі функції системи управління:

1) потреба системи управління в адекватній та своєчасній інформації;
2) завдання систем обліку у циклі інформаційного забезпечення.

Основним принципами стратегічного контролінгу є: визначення мети (цілей), управління цілями, принцип руху і стійкості, своєчасність реагування на можливі загрози, стратегічне мислення, розуміння

важливості стратегічного прогнозування і планування господарської діяльності, ведення документації з розробки стратегічних планів розвитку підприємства [4].

Стратегічний контролінг використовує такі інструменти стратегічного управління: функціонально – вартісний аналіз, стратегічне управління витратами, матричні аналітичні інструменти, принципи керування попитом та пропозицією, алгоритми роботи із «слабкими» і «сильними» сигналами, принципи фінансової оцінки стратегічних планів [1].

2 ВПРОВАДЖЕННЯ СИСТЕМИ СТРАТЕГІЧНОГО КОНТРОЛІНГУ ТА ЇЇ ВПЛИВ НА ЕФЕКТИВНІСТЬ УПРАВЛІННЯ ПОЛІГРАФІЧНИХ ПІДПРИЄМСТВ

Однією з причин виникнення кризових ситуацій на багатьох українських підприємствах, в тому числі і поліграфічних, є низький рівень менеджменту. В Україні ще не відпрацьована ефективна система управління в умовах ринку. Контролінг як явище і процес, ще не став звичним для практики вітчизняного підприємництва. В той же час вагомими причинами запровадження контролінгу в Україні є: зростання нестабільності зовнішнього середовища, що висуває додаткові вимоги до системи управління підприємства; переміщення акценту з контролю минулого на аналіз майбутнього; збільшення швидкості реакції на зміни у навколишньому середовищі, підвищення гнучкості підприємства; необхідність у безперервному відстеженні змін, що відбуваються у внутрішньому і зовнішньому середовищах підприємства; необхідність продуманої системи дій щодо забезпечення виживання підприємства і уникнення кризових ситуацій; ускладнення системи управління підприємством, потреба побудови спеціальної системи інформаційного забезпечення управління.

Однією з проблем практичного застосування стратегічного контролінгу на поліграфічних підприємствах України є висока вартість процесу впровадження контролінгу [11].

Адже, як свідчать відповідні статистичні дані [10] **,** у вітчизняній видавничо – поліграфічній галузі переважають малі та середні видавництва і поліграфічні підприємства, які часто не мають змоги залучити і оплатити роботу професійних аналітиків. Не менш важливою є проблема, спричинена загальновідомим явищем – опором змінам, недовірі до нового та невідомого. Вітчизняні підприємства в основному зосереджують свою роботу на зборі та обробці даних за минулі періоди, що є неприпустимим на сьогоднішній час, оскільки потрібно не лише аналізувати минуле, а й прогнозувати майбутні події. Не дуже втішним є й те, що на сьогоднішній час перед більшістю українських підприємств проблемою номер один є виконання оперативних планів і елементарне «виживання», а не досягнення довгострокових цілей, пов'язаних із збільшенням вартості підприємства.

Найважливішим завданням контролера чи служби контролінгу (залежно від фінансових можливостей, розмірів підприємства та ряду інших причин) є правильна оцінка фактів господарського життя, виважені та ефективні управлінські рішення, визначення відхилень від прогнозованих показників на перспективу.

Видавничо – поліграфічна галузь України відноситься до матеріаломістких галузей промисловості, процес підготовки і виготовлення видавничої та іншої друкованої продукції є трудомістким і тривалим, у ньому беруть участь висококваліфіковані фахівці [10]**,** що вимагає від контролера проведення ґрунтовного аналізу використання праці, сировини, матеріалів, розроблення нормативів витрат та їх контроль.

Досліджувана галузь має певні особливості і у складі капіталу. Насамперед це порівняно висока частка оборотного капіталу, специфікою якого є наявність значних обсягів виробничих запасів, незавершеного виробництва та дебіторської заборгованості. В обов'язки контролера входить отримання інформації про ефективність використання ресурсів, перебіг господарських процесів та фінансовий стан, проведення аналізу, стратегічне планування та доведення інформації до споживачів.

Основними завданнями контролінгу у системі управління є [6]**:**

1) створення системи раннього попередження і реагування на недоліки у здійсненні суб'єктами господарювання господарських операцій (постійне відстеження зовнішньої і внутрішньої інформації, порівняння планових і фактичних обсягів виконаної суб'єктами господарювання роботи, аналіз впливу відхилень на виконання поточних планів, розроблення проектів управлінських рішень, спрямованих на поліпшення фінансово – господарської діяльності);

2) оцінка впровадження у діяльність суб'єктів господарювання норм витрачання сировини, матеріалів, палива;

3) оцінка ефективності діяльності загалом та в окремих напрямках (інновацій або інвестицій);

4) створення надійної системи прогнозування, що повинно забезпечити визначення цілей суб'єкта господарювання, критеріїв стратегічного планування його фінансово – господарської діяльності, підготовку альтернативних стратегій розвитку суб'єкта господарювання, розробку системи показників визначення рівня досягнення встановлених стратегічних цілей, аналіз впливу допущених відхилень на виконання стратегічних планів, підготовку варіантів можливих управлінських рішень [8].

Впровадження системи стратегічного контролінгу надає можливість планувати і контролювати витрати, ефективно використовувати всі види ресурсів, мінімізувати їх втрати, визначати пріоритетні напрямки використання обмежених фінансових ресурсів, дає можливість економії по кожній статті витрат. Результатом є зменшення собівартості поліграфічної продукції і, в кінцевому рахунку, зростання прибутку підприємств.

ВИСНОВКИ

Впровадження системи контролінгу у систему управління необхідно здійснювати на всіх етапах організації і функціонування підприємницької діяльності.

Розробка стратегії буде успішною тільки при різноплановій діяльності, яка дає можливість виявити приховані потенційні резерви, «вузькі місця», які можна ліквідувати без зовнішньої допомоги.

На основі дослідженого матеріалу можна зробити висновок про присутність поняття контролінгу як складової стратегічного управління в Україні, проте даний напрям потребує більш широкого дослідження та впровадження. Створення відповідної системи та підготовка спеціалістів нададуть можливість змінювати стратегію діяльності залежно від обставин. Впровадження і використання методів стратегічного контролінгу дозволить розширити можливості управління, сформувати перспективні напрямки діяльності та впевненість у завтрашньому дні.

ПЕРЕЛІК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Давидович І. Стратегічний контролінг як складова стратегічного управління підприємством / І. Давидович // Матеріали науково – практичної конференції «Перспективи розвитку контролінгу: теорія та практика». – Тернопіль:ТНЕУ, 2008. – с. 42 – 46.
2. Корнієнко І.Г. Сутність і проблеми контролінгу / І.Г. Корнієнко // Науковий вісник Чернівецького торговельно – економічного інституту КНТЕУ. – Чернівці: Книги – ХХІ, 2009. – Вип. ІІІ. Економічні науки. – с. 45 – 53.
3. Лала О.М. Контролінг як складова системи якості на підприємстві / О.М. Лала // Регіональні перспективи. Науково – практичний журнал. – 2004. -- № 3 – 5 (40-42). – с.96 – 98.
4. Пушкар М.С. Контролінг – Інформаційна підсистема стратегічного менеджменту: моногр. / М.С. Пушкар, Р.М. Пушкар. – Тернопіль: Карт – бланш, 2004. – 350 с.
5. Рожелюк В.М. Роль контролінгу у формуванні стратегії розвитку підприємства / В.М. Рожелюк // Матеріали науково – практичної конференції «Перспективи розвитку контролінгу: теорія та практика». – Тернопіль:ТНЕУ, 2008. – с. 95 – 98.
6. Стефаненко М.М. Використання контролінгу в системі управління підприємством / М.М. Стефаненко, Л.Ю. Набієва // Економіка та держава. Міжнародний науково – практичний журнал. – 2007. -- №2. – с. 24 – 26.
7. Стефаненко М.М. Ідентифікація функції контролінгу в сфері управління / М.М. Стефаненко // Економіка та держава. Міжнародний науково – практичний журнал. – 2007. -- №3. – с. 24 – 26.
8. Стефаник І.Б. Використання контролінгу в національній системі державного фінансового контролю / І.Б. Стефаник // Фінанси України . – 2005. -- №10. – с. 142
9. Фаріон І. Контролінг у системі антикризового стратегічного управління / І. Фаріон, Т. Бурденюк // Економіка і ринок: облік, аналіз, контроль. Науковий журнал ТДЕУ: Вип. 11. – Тернопіль: Економічна думка, 2005. – с. 193 – 199.
10. Швайка Л.А. Економіка видавничо – поліграфічної галузі: підруч. / Л.А. Швайка, А.М. Штангрет. – Львів: Укр. акад. друкарства, 2008. – 480 с.
11. Штангрет А.М. Окремі аспекти практичного застосування контролінгу на вітчизняних промислових підприємствах / А.М. Штангрет // Матеріали науково – практичної конференції «Перспективи розвитку контролінгу: теорія та практика». – Тернопіль:ТНЕУ, 2008. – с. 125 – 128.

Холод Зеновія Михайлівна, к.е.н., професор кафедри обліку і аудиту ВПК Української академії друкарства, м.Львів, тел. (032) 297 – 51 -12
Зубрей Ірина Василівна, асистент кафедри обліку і аудиту ВПК Української академії друкарства, м. Львів, тел. +380973262120, e-mail: IrunaZ.@ mail.ru