

КОНТРОЛІНГ ЯК ІНСТРУМЕНТ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЕФЕКТИВНОГО РОЗВИТКУ БІЗНЕСУ

Б. Косович

*Львівський національний університет імені Івана Франка
79008 м.Львів, проспект Свободи, 18*

У статті висвітлено основні теоретичні та практичні засади контролінгу як дієвого інструменту забезпечення ефективного розвитку бізнесу. Розкрито важливість впровадження системи контролінгу як інформаційного пошуку можливостей, резервів та шляхів досягнення стратегічних і оперативних цілей на підприємстві. Проаналізовано сутність і значення контролінгу в системі управління, детально представлено його цілі, завдання, етапи оцінювання ефективності, запропоновано сучасну концептуальну модель 5 К для забезпечення ефективного розвитку бізнесу. Обґрунтовано дієвість контролінгу на підприємстві та визначено основні результати його роботи.

Ключові слова: *контролінг, розвиток підприємства, стратегічний контролінг, оперативний контролінг, забезпечення ефективності.*

Швидкі зміни, пов'язані з новими технологіями, зростаюча геополітична напруга створюють нові рівні невизначеності для лідерів бізнесу у той час, як вони прагнуть досягти ефективних результатів розвитку, що вимагає мистецького інструментарію управління, спрямованого на вирішення проблемних питань і організацію планомірного, цілеспрямованого функціонування підприємства в складних динамічних умовах. Перед керівником все частіше постають важливі завдання щодо пошуку ефективних управлінських рішень, які б забезпечили адаптацію діяльності підприємств до нових реальностей. Одним з ефективних засобів інформаційного пошуку управлінських рішень в умовах складного мінливого середовища сучасного бізнесу є контролінг (controlling), який виступає інструментом мистецького стратегічного управління, допомагає передбачити всі можливі несприятливі економічні ситуації та виробити заходи, щоб їх уникнути чи використати на власну користь. Тому на сьогодні все більшого значення набуває впровадження контролінгу в діяльність підприємств, основна ідея якого полягає у всебічному комплексному підході до побудови результативних стратегічних рішень.

Теоретичні, організаційні та практичні питання контролінгу розглядаються у працях вітчизняних та зарубіжних вчених, серед яких можна виділити: Е. Ананькіна, І. Давидович, А. Дайле, А.Кармінський, Е.Майер, Р.Манн, Г. Партин, М. Пушкар, А. Приймак, С. Фалько, Х. Фольмут, Г. Шепітко, А. Шігаєв, Д. Шнайдер, Д. Хан, Ю. Яковлев та інших. Сучасна непередбачуваність розвитку бізнес-середовища потребує подальшого дослідження дієвості контролінгу в забезпеченні ефективності

бізнес-процесів на підприємстві через ухвалення проривних інноваційних рішень і використання можливостей для розвитку.

Контролінг – новий напрям в економічній науці, пов'язаний з формуванням інформаційних ресурсів для стратегічного управління розвитком підприємства, тобто, це окрема інформаційна підсистема підприємства для стратегічного управління на основі синтезу знань з менеджменту, маркетингу, фінансового й управлінського обліку, статистики, аналізу, контролю та прогнозування [1].

Контролінг – концепція, спрямована на управління майбутнім відповідно до визначених цілей і завдань та забезпечення стратегічного ефективного функціонування підприємства, його структурних одиниць [2]. Ґрунтуючись на системному підході щодо визначення контролінгу, його поняття слід розкривати як: процес, що передбачає проведення аналізу та оцінки фінансово-господарської діяльності підприємства з метою її узгодження зі стратегічними цілями; особливу функцію управління, яка має економічне спрямування та прогнозний характер з метою виявлення резервів підвищення ефективності фінансово-господарської діяльності підприємств; особливий напрям управлінської роботи, пов'язаної з інформаційним забезпеченням системи управління підприємством. Тому контролінг доцільно розглядати як особливий інструмент в управлінні, що синтезує, інтегрує та координує основні функції управління діяльністю підприємства з метою досягнення тактичних і стратегічних цілей на основі інформаційного забезпечення. Виступаючи інформаційним інструментом досягнення цілей та завдань підприємства, контролінг є однією із найсучасніших ефективних систем керування підприємством, причому відособленою системою, економічна сутність якої полягає в динамічному процесі перетворення та інтеграції існуючих методів обліку, аналізу, планування, моніторингу і координації в єдину систему отримання, оброблення інформації для прийняття на її основі управлінських рішень, а точніше в систему управління підприємством, орієнтовану на потенціал успіху.

На сьогодні недосвідчене та неякісне управління підприємством значно знижує його конкурентоспроможність. Тому управлінська система підприємства, внаслідок її істотного впливу на функціонування підприємства загалом, є ключовою ланкою економічної діяльності, що вимагає прогнозування, своєчасного аналізу, контролю і регулювання. Динамічність і непередбачуваність економічних процесів, що характеризуються наявністю множини зв'язків і елементів, швидкою зміною екзистенційних умов і критеріїв оптимальності управління, визначає необхідність застосування системи контролінгу як засобу, що координує процес управління підприємством на якісно новому рівні. Забезпечення процесу управління релевантною аналітичною інформацією на будь-якій ланці ієрархії визначає якість управління та ефективність діяльності підприємства загалом.

Ефективність підприємницької діяльності залежить від правильно обраної мети та шляхів її досягнення. Ефективність (effectiveness) – здатність підприємства досягати поставлених цілей та вирішувати ключові проблемні питання, використовуючи існуючі шанси. Вимірюється ступенем досягнення цих цілей та ступенем вирішення ключових проблем. Ефективності є відношенням ефекту (результату) до витрат або ресурсів, що були вкладені в отриманий результат.

Кожен керівник прагне зробити свій бізнес ефективнішим, і кожне підприємство завжди може стати успішним на ринку, головне до цього прагнути, прикладаючи зусилля. Для успішного розвитку бізнесу необхідно чітко діагностувати його поточний стан, застосувавши підхід «критичного» мислення, тобто подивитись на ситуацію в бізнесі по-новому. Підприємці знайомі з концепцією ланцюжка створення

доданої вартості, але далеко не всі чітко бачать цей ланцюжок всередині свого бізнесу. Аналітична оцінка операційної ефективності, виявлення «вузьких місць», діагностика ланцюжка створення доданої вартості та пошук правильних рішень – один з важливих етапів системи контролінгу у розвитку бізнесу. Оцінювання ефективності бізнесу дає можливість комплексно проаналізувати роботу підприємства. Процес оцінювання ефективності бізнесу, контролінг здійснює за різними схемами та етапами. Одним із найоперативніших етапів комплексного оцінювання операційної ефективності є:

1. Аналіз ефективності. Це фундамент комплексного оцінювання підприємства, на якому будується весь наступний процес. Починається аналіз з основних параметрів – визначення головних статей витрат і доходів, розгляду важливості механізму кожного напрямку бізнесу і вкладу кожної функціональної одиниці, кожного процесу. На підставі цих показників вимальовується реальний ланцюжок формування доданої вартості. Уже на цьому етапі службою контролінгу з'ясовується, що реальний ланцюжок відрізняється від того, що існує в уявленні менеджерів. Далі, необхідно розглянути цей ланцюжок і виявити основні місця формування витрат. Всі витрати потрібно розглянути та відфільтрувати за статтями, їх потрібно виокремити в різні групи, виділити життєво необхідні та другорядні.

2. Діагностування кореневих причин і важелів. Відразу за аналізом ефективності необхідно виявити причини проблем, наприклад, неефективного витрачання коштів, застосовуючи підхід «критичного» мислення. На цьому етапі варто створити окремі карти потоків створення цінності поетапно за процесами. Такий підхід допоможе віднайти всі «вузькі місця» у формуванні додаткових цінностей, описати фактори й важелі, що впливають на них. Внаслідок діагностування, на цьому етапі, необхідно сформулювати список кореневих причин появи «вузьких місць», і реальних важелів, за допомогою яких керівник може впливати на такі бізнес-процеси.

3. Оцінювання важелів і постановка цілей. Разом із пошуком важелів, потрібно оцінити їх ефективність і здатність вирішити виявлені проблеми. На цьому етапі визначається загальний вплив цих важелів на ефективність бізнесу. Важелі систематизують і зіставляють з основною метою бізнесу, далі формується список докладніших цілей і зіставляється з наявними важелями впливу. Докладні цілі деталізуються за часом і обсягом ресурсів, необхідних для їх досягнення, і формується карта ефективності.

4. Аналітична оцінка пріоритетних позицій. На даному етапі служба контролінгу починає розставляти пріоритети за сформованими цілями, тут увага зосереджується на тих, які вплинуть на кінцевий результат з найменшими витратами ресурсів. З цією метою формуються конкретні пілотні проекти, що мають чітко визначені ресурси, тимчасові рамки і результативні цілі. Проекти, розпочаті на цьому етапі, не є повноцінною трансформацією підприємства, їх мета не стільки миттєво привести бізнес до процвітання, а підтвердити вироблене в процесі оцінювання рішення. Якщо ж запропоновані рішення не принесуть очікуваного результату, то вони допоможуть зрозуміти, що і на якому етапі було визначено неправильно, і скорегують загальний курс трансформації бізнесу.

Оцінка операційної ефективності здається простою тільки на перший погляд. Побудована на перевірених методиках оцінка, здатна вказати на втрачені можливості, виявити проривні інноваційні рішення, підштовхнути бізнес до ефективності та стрімкого зростання.

Об'єктами контролінгу є цілі, стратегії, сильні і слабкі сторони бізнесу, шанси і ризики. Запровадження контролінгу як самостійної складової системи управління підприємством дозволить досягти ефективного управління власними ресурсами, оперативно реагувати на зміни в діяльності, розробляти та опрацювати різні варіанти управлінських рішень, що дасть можливість максимізувати прибуток, мінімізувати ризики, забезпечити ліквідність і платоспроможність господарюючих суб'єктів [2].

Система контролінгу – це ядро інформаційного забезпечення підприємства, причому функціонування такої системи контролюється в межах самої системи, яка з одного боку, є інформаційним локомотивом, що забезпечує збір, аналіз і систематизацію інформації, необхідної для прийняття управлінських рішень на всіх ієрархічних рівнях системи управління, з іншого боку, сукупність методик перетворення інформації в банк систематизованих техніко-економічних даних для підтримки стратегічного планування. Вдале виконання цих завдань можливе в середовищі систем забезпечення ефективності управління бізнесом або так званих систем імітаційного моделювання та бізнес-аналітики (Business Intelligence – BI), що не тільки поєднують процеси збору даних, аналізу, моделювання й прогнозування, але й за допомогою надійних та оперативних даних допомагають підвищувати поточну продуктивність робіт і якість планування [3]. Крім того, системи BI надають можливість знаходити нові способи використання таких активів, як знання персоналу, цінність клієнта, ефективні мережі бізнес-партнерів, можливі джерела інновацій, що є невід'ємним завданням стратегічного розвитку підприємства [3].

Основна задача контролінгу полягає у всебічному комплексному підході до побудови результативної моделі стратегічного управління підприємством. Слід відзначити, що будь-яка модель управління підприємством базується на відповідній концепції. Концепція контролінгу в управлінні підприємством – це система ідей, принципів, уявлень, що зумовлюють мету його функціонування, механізм взаємодії суб'єкта та об'єкта управління, характер взаємодії між окремими ланками його внутрішньої структури, а також необхідний ступінь урахування впливу зовнішнього середовища на розвиток підприємства [4].

Контролінг як інструмент вироблення рішень для ефективного управління, передбачає не тільки спостереження за факторами зовнішнього середовища (процесами, що відбуваються в економіці, правовій доктрині, на ринках збуту, закупівель, праці та капіталів), а й відповідне на них реагування та управління внутрішніми факторами, які мають місце безпосередньо на підприємстві, а також здатність прогнозувати непередбачуване в зовнішньому бізнес-середовищі та заздалегідь розробити певну програму заходів, яка дозволить уникнути впливу негативних наслідків, вчасно побачити та зреагувати на нові можливості розвитку.

Традиційно в українських фахових джерелах розв'язок питань забезпечення довготривалого зростання підприємства пропонують через формування та втілення стратегічних цілей та вибір стратегії. Контролінг визначає стратегічний розвиток бізнесу, виконуючи такі взаємопов'язані завдання як: правильна постановка цілей, місії, вироблення візії підприємства; оцінка та аналіз зовнішнього середовища (або визначення стратегічного бізнес-становища підприємства за окремими факторами); подання цілей у вигляді довгострокових та короткострокових задач; визначення стратегії та тактики досягнення поставлених цілей, побудова стратегії розвитку підприємства [1]. Формування стратегії підприємства дає змогу змодельовати господарську ситуацію підприємства на основі аналізу його внутрішніх можливостей

та шляхів досягнення стратегічних цілей, виявити необхідність змін та визначити найбільш ефективні інструменти впливу на економічний стан розвитку підприємства.

Контролінг як цілісна система (певний локомотивний механізм) [2] складається з двох важливих складових: стратегічного контролінгу та оперативного контролінгу. Кожен з видів контролінгу має свої цілі, методи і інструменти для їх досягнення. Стратегічний контролінг направлений на забезпечення потенціалу успіху, він відстежує намічені цілі розвитку і досягнення довгострокової стійкої переваги перед конкурентами, проводить антикризову політику, напрацьовує стратегічні можливості розвитку бізнесу.

Розробка стратегічних напрямів розвитку здійснюється стратегічним контролінгом, через аналітичну оцінку основних тенденцій, загроз і можливостей, які існують або можуть виникнути в зовнішньому середовищі функціонування підприємства, а також довгостроковий прогноз їх змін у майбутньому. При розробці стратегічних напрямів розвитку бізнесу важливо передбачити і врахувати всі негативні фактори так звані «рифти» та сформувати відповідні сценарії розвитку. Це сприятиме підвищенню конкурентної активності та можливостям здобуття лідируючих позицій на ринку. Для цього стратегічний контролінг здійснює:

- 1) формування ключових бізнес-напрямів розвитку підприємства;
- 2) стратегічний аналіз та конкурентну діагностику зовнішнього і внутрішнього середовищ функціонування бізнесу;
- 3) інформаційний пошук креативних рішень, пошук альтернатив, інформаційне координування бізнес-процесів;
- 4) формування сценаріїв розвитку та обґрунтування дій щодо забезпечення конкурентних переваг;
- 5) вибір стратегій з-поміж альтернативних варіантів з урахуванням ризиків;
- 6) пошук ресурсів, необхідних для реалізації стратегій, їх джерел і способів залучення;
- 7) цілеспрямоване формування нематеріального капіталу на підприємстві.

В основу контролінгу покладено відстежувати найважливіші сфери діяльності підприємства: аналіз потенціалу підприємства, пошук «вузьких», «слабких» місць, «проблемних ділянок» роботи, аналіз та планування результатів, бюджетування, контрольний супровід бюджетів, формування потенціалу збільшення ринкової вартості підприємства, використання можливостей, пошук шансів успіху. При цьому потрібно розвинути і конкретизувати значну кількість бізнес-ідей, генерувати варіанти бізнес-напрямів, які б обіцяли успіх.

Успіх або невдача підприємства на ринку залежить від багатьох факторів, які можна визначити за допомогою аналізу потенціалу, що допомагає виявити його сильні і слабкі сторони. Конкурентоспроможним підприємством є те, яке краще бачить і використовує усі ринкові можливості та швидше усуває свої слабкі сторони. У довгостроковому періоді важко передбачити зміни у конкурентному середовищі, правовій площині, політичних рамкових умовах і вимогах споживачів, тому довгострокові стратегії розвитку повинні базуватись на розбудові нематеріальних цінностей (нематеріального капіталу), які дозволять відкрити в майбутньому прибуткові бізнес-напрямки. На сьогодні є необхідність формувати конкурентні переваги підприємства, через створення бізнес-напрямів, що вирізняли б підприємство серед інших, забезпечуючи його унікальність на ринку. Успіх належить тим, хто бачить можливості перш, ніж вони стануть очевидними. Бачити і створювати можливості є мистецтвом контролінгу.

Фактично контролінг є мистецтвом управління з досягнення цілей підприємства. Мистецтво стратегічного контролінгу полягає в умінні чітко передбачити господарську і комерційну ситуацію, прийняти заходи з оптимізації співвідношення «витрати-результат», забезпечити досягнення поставлених цілей та одержання очікуваного прибутку [2]. Саме контролінг виступає інструментом мистецького стратегічного управління і допомагає передбачити всі можливі несприятливі економічні ситуації, уникнути їх чи використати у своїх цілях.

Із загально-обґрунтованого бачення процесу виконання функцій контролінгу на підприємстві, запропоновано його концептуальну модель 5 К (Критичне мислення, Креативність, Контролювання, Конкурентоздатність та Корисність) для забезпечення його успішного розвитку у майбутньому. Модель 5 К працює від аналізу до результату або від виклику до змін, тобто здійснюючи аналіз бізнес-процесів, потрібно застосовувати критичне мислення – бачення проблем під іншим кутом зору і їх вирішення унікальним способом, адже проблеми не можуть бути вирішені на тому ж рівні мислення, на якому вони виникли, тому застосування критичного мислення і креативності (вмінні створювати і знаходити нові оригінальні ідеї, що відхиляються від прийнятих схем мислення та успішно вирішувати поставлені завдання нестандартним чином) забезпечить конкурентоздатність та корисність (результативність). Звичайно ж, при цьому здійснюється контрольний супровід кожної складової моделі та процесів.

Модель 5 К в системі контролінгу є інструментом забезпечення ефективного розвитку бізнесу в умовах змін та непередбаченості через: виявлення ризиків та загроз; пізнання невизначеності; оцінки та прогнозування несприятливих наслідків; забезпечення контролю над динамікою несприятливих обставин, переведення їх в статичну та на вимоги сьогодення – вміння генерувати інклюзивні управлінські рішення.

Зараз фахові практики все більше зазначають, що у бізнесі, щоб лишитись на місці, треба бігти удвічі швидше та ще вміти маневрувати, а це говорить, що потрібно добре орієнтуватись у ситуації на мінливому ринку. Тому контролінг використовують для комплексного вивчення роботи підприємства з урахуванням сьогодишніх умов діяльності та намічених перспектив розвитку, що дозволяє: чітко визначити проблему та ціль дослідження, вибрати правильний, об'єктивний спосіб вивчення складних економічних процесів, визначити комплекс методів і засобів, що сприяють досягненню поставлених цілей шляхом проектування адаптованих стратегічних рішень, побудувати та забезпечити їх результативність.

Відповідаючи новим вимогам якісного рівня управління, характеру розв'язуваних при цьому завдань та методів їх вирішення, контролінг допоможе керівникам захистити бізнес від вразливості в динамічному середовищі та досягти намічених цілей, генеруючи інноваційні ідеї розвитку. Контролінг є важливим інструментом забезпечення ефективного функціонування підприємств в складних умовах постіндустріальної економіки.

1. Пушкар М. С. Контролінг – інформаційна система стратегічного менеджменту : монографія / М. С. Пушкар, Р. М. Пушкар. – Тернопіль : Карт-бланш, 2004. – 370 с.
2. Preissler P.R. Controlling: Lehrbuch u. Intensivkurs, durchges Aufl. – Munchen: Oldenbourg. – Wien, 1992. – 215 S.

3. Андрусенко Т. Современный анализ данных: общие вопросы BI / Т. Андрусенко // Корпоративные системы. – 2005. – № 2.
4. Marciniak. S., Controlling. Teoria. Zastosowania. Wydanie trzecie zmienione. – Warszawa: Centrum Doradztwa i Informacji, 2008. – 269 s.

References

1. Pushkar M. S. (2004) Kontroling – informacyjna sistema strategicznego menedzhmentu : monografiya, Ternopil` : Kart-blansh, 370 p.
2. Preissler P.R. (1992) Controlling: Lehrbuch u. Intensivkurs, durchges Aufl, Munchen: Oldenbourg, Wien, 215 p.
3. Andrusenko T. (2005) Sovremennyi analiz dannykh: obshchie voprosy BI, *Korporativnye sistemy*, 2.
4. Marciniak. S. (2008). Controlling. Teoria. Zastosowania. Wydanie trzecie zmienione, Warszawa: Centrum Doradztwa i Informacji, 269 p.

CONTROLLING AS A TOOL FOR EFFECTIVE BUSINESS DEVELOPMENT

B. Kosovych

*Ivan Franko National University of Lviv
Prospekt Svobody 18, UA – 79008, Ukraine*

The main theoretical and practical principles of controlling as an effective tool for efficient business development maintenance are highlighted in the article. The importance of introducing a system of controlling as a tool for finding opportunities, chances, reserves and ways to achieve strategic and operational goals at the enterprise is revealed. The essence and value of controlling in the system of management are analysed, its goals and objectives are presented in detail, a 5K conceptual model for effective business development is proposed. The effectiveness of controlling at the enterprise is substantiated and the main results of its work are determined.

Controlling - the concept, aimed at managing the future in accordance with the defined goals and objectives and ensuring the effective strategic functioning of the enterprise, its structural units. Basing on a systematic approach to determining the controlling, its concept should be described as: a process that involves analysing and evaluating the financially economic activities of an enterprise in order to align it with the strategic goals; a special function of management, which has an economic direction and a predictive nature in order to identify reserves for improving the efficiency of financially economic activity of enterprises; special direction of management work related to informational support of the enterprise management system. Therefore, it is advisable to consider controlling as a special management tool that synthesizes, integrates and coordinates the basic functions of managing an enterprise's activities in order to achieve tactical and strategic goals based on informational search and provision. Being an informational support of achievement of the goals and tasks of the enterprise, controlling is one of the most modern effective systems of enterprise management, and at the same time a separate system, whose economic essence lies in the dynamic process of transformation and integration of existing methods of accounting, analysis, planning, monitoring and coordination in a unified system of receiving and processing information to make management decisions based on it, and especially into a system of enterprise management, focused on the potential for success.

The introduction of the controlling system as an independent component of the enterprise management system will allow to achieve effective management of own resources, to respond promptly to changes in activity, to develop and work out different variants of management decisions, to maximize profit, minimize risks, ensure liquidity and solvency of business entities.

Controlling as an enterprise management tool systematically and continuously monitors all aspects of an entity's business and conducts an analytical assessment of its future development. The main structure-forming elements of controlling are mechanisms that provide organizational structures with information about both the positive position of an entity and potentially dangerous, risky ones. Controlling on enterprises is a unique tool that is designed to track real change, to analytically substantiate specific decisions, to prevent a negative situation, and to direct the enterprise's activity to the potential of success.

Keywords: controlling, development of enterprise, strategic controlling, operative controlling, efficiency ensuring.