

Р.І. Жовновач, канд. екон. наук

Кіровоградський інститут комерції

О.О. Затовська, асп.

Одеський державний економічний університет

Актуальність впровадження контролінгу як складової системи управління якістю на підприємстві

У статті розглянуто сучасний стан системи управління на вітчизняному підприємстві та зарубіжний досвід впровадження передових методів управління. Метою даної статті є дослідження необхідності та визначення особливостей впровадження контролінгу як головного елементу удосконалення якості управління підприємством.

контролінг, управління, менеджмент якості, цільове управління, якість

Постановка проблеми. Удосконалення управління – важлива складова функціонування підприємств, що обумовлює необхідність широкої програми заходів з удосконалення методів, організації і техніки управління, розвитку системи підготовки і перепідготовки управлінських кадрів.

Зростання значення управління в розвитку суспільного виробництва на сучасному етапі зумовлено рядом чинників, а саме, значним збільшенням масштабів виробництва, якісним зрушенням в економіці нашої держави, завершенням переходу підприємств і організацій усіх галузей матеріального виробництва і сфери обслуговування на нову систему господарювання.

Останнім часом серйозно розширилися можливості поліпшення якості управління, що пов'язано з підвищенням професійної підготовки персоналу, зі швидким розвитком науки управління й інформаційних технологій. Удосконалення якості управління – це, власно кажучи, питання про те, “як найкраще організувати діяльність по прискоренню економічного і соціального розвитку, забезпечити найбільш повне використання наявних можливостей” [6].

Якість, по суті, є показником ефективності управління підприємством. У свою чергу, можна відзначити, що ефективність систем якості управління, які функціонують на різних підприємствах, різна. Для одних підприємств характерні обґрунтованість, стабільність у рішенні виробничих проблем, а для інших – напівзаходи, разове виконання програм стимулювання, що забезпечують лише зовнішній ефект, чи застосування окремих традиційних методів управління, що не враховують сучасні вимоги й умови.

Як показує світовий досвід багатьох країн, за допомогою використання традиційних підходів до менеджменту якості досягнути необхідного результату вже неможливо. Так, якщо традиційний підхід до управління якістю ґрунтувався, передусім, на концепції контролю якості та вживання ситуативних превентивних заходів з метою уникнення відхилення від заданих показників якості, то сучасна ситуація вимагає формування системних підходів до управління даним процесом [8].

Аналіз останніх публікацій та досліджень. Питанням управління якістю приділяли значну увагу у своїх працях такі дослідники, як В. Афанасьєв, В. Шухард, Е. Демінг, Д. Джуран, А. Фейгенбаум, А. Кросбі, К. Ісікава, Г. Гагупті, Е. Адам, Р.

Бенсон, М.Сако, С. Восс та К. Блекмон, О. Чернега, П. Калита, С. Фомічев. В. Качалов, А. Вакуленко, В. Петренко, О. Шевченко, В. Шубін та ін.[1, 4, 9].

Незважаючи на значну частку публікацій щодо результатів досліджень у сфері менеджменту якості управління, вченими економічно розвинених країн, серед вітчизняних дослідників даному питанню приділяється недостатня увага. У свою чергу, без впровадження сучасних підходів до управління якістю на підприємстві з урахуванням особливостей господарювання на вітчизняному ґрунті, як вже зазначалося, неможливо забезпечити реальну конкурентоспроможність вітчизняних господарюючих суб'єктів як на зарубіжних, так і на внутрішніх ринках.

У зв'язку з цим, перед нами постає завдання забезпечення гарантованого зростання якості управління, удосконалення процесів планування, контролю і регулювання на підприємствах.

Формулювання цілей статті. Метою статті є розгляд контролінгу як складової системи якості на підприємстві, що зумовило завдання стосовно особливостей удосконалення системи управління якістю та визначення основних напрямів удосконалення системи управління вітчизняними підприємствами.

Виклад основного матеріалу. Контролінг – це система ефективного управління підприємство для забезпечення його тривалого функціонування. Ця система чітко визначає цілі підприємства, принципи управління, способи їхньої реалізації. Контролінг спрямований на усунення “вузьких місць” у роботі підприємства, орієнтацію на майбутнє, на досягнення конкретних результат роботи відповідно до цілей підприємства. Новим у контролінгу є те, що він забезпечує зв'язування воєдино традиційно ізольованих один від одного аспектів управління підприємством з урахуванням їх взаємозв'язків.

Питання 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 вдосконалення управління визначаються сьогодні не тільки зрослими масштабами і якісними зрушеннями в економіці нашої країни. Якість управління безпосередньо впливає на ефективність виробництва, здобуває найважливіше соціальне значення.

Практика свідчить, що управління будь-якими об'єктами вимагає, щоб була сформульована мета управління, визначені керуючий і керовані об'єкти, встановлені зв'язки і способи впливу на керований об'єкт. Усім цим вимогам відповідає система якості управління підприємством.

Питання визначення змісту і характеру мети управління має важливе значення для організації робіт з поліпшення системи якості на основі принципів загальної теорії управління. Будь-яка керована система має мету і програму управління.

Визначимо, насамперед, що ж таке якість в управлінні. А. Фейгенбаум відзначає, що якість розглядається як основа ділової активності, істотний фактор “стратегічного планування діяльності підприємства”. Через якість розуміють сьогодні успіхи чи невдачі управління. Основою забезпечення управління якістю є добре розроблена і чітко реалізована його структура.

Коли якість розглядається як основа стратегії ділової активності, система якості повинна сприяти неухильному розвитку економічної діяльності підприємства, а також його успішної конкуренції з іншими підприємствами з метою отримання стійкого прибутку [9].

Якість стала запорукою успіху й основною умовою що визначає ефективність діяльності підприємства на національному і світовому ринках. Ретельно розроблені й ефективно функціонуючі комплексні система якості забезпечують рентабельність

підприємства й одержання значних прибутків. У результаті удосконалення систем якості підприємства збільшують випуск продукції, домагаються підвищення продуктивності праці забезпечують істотне зниження витрат на виробництво продукції і підвищують свою конкурентоздатність.

Таким чином, процес забезпечення ефективності діяльності підприємства визначається як система якості. Мається на увазі погоджена робоча структура, що діє на підприємстві, яка включає ефективні комплексні технічні й управлінські методи, що забезпечують найбільш практичним способом координовані дії людей, механізмів, а також інформації з метою забезпечення ефективної діяльності.

Прагнення підприємств в усьому світі підвищити систему якості зумовило наявність різних рівнів якості. У зв'язку з цим методи і засоби, що забезпечують поліпшення якості управління, здобувають першорядне значення і відіграють вирішальну роль у виробничій діяльності.

У результаті аналізу робіт багатьох зарубіжних вчених, а також дослідників радянського періоду та вітчизняних науковців, з визначення проблем, пов'язаних з економічним розвитком, ми прийшли до висновків, що з'являються нові концепції систем якості [1,2, 4, 6–9]. Багато поточних проблем вже не можуть бути ефективно вирішені за допомогою традиційного управління і використаних у даний час технічних методів. Їхнє розв'язання залежить від якісно нового підходу до системи управління. Там чином, автором статті відзначено такі завдання, які постають перед вітчизняними підприємствами:

- управління повинне забезпечувати ефективність роботи всього підприємства, а не тільки робітників безпосередньо зайнятих у виробництві;
- управління повинне поєднувати зусилля бізнесмена, вченого й інженера і не дозволяти їм йти в різних напрямках;
- управління повинне забезпечувати позитивний, а не негативний підхід до проблем виробництва;
- управління повинне бути направлено на раціональне використання енергії і матеріалів, на зниження відходів виробництва і більш ефективне використання ресурсів;
- управління повинне орієнтуватися на міжнародні ринки, а не тільки на національні.

Ніде не відчувається так гостро необхідність подальшого удосконалення управління, як в сфері підвищення його якості. Автор статті вважає за доцільне акцентувати увагу саме на розширенні й поглибленні діяльності, пов'язаної з якістю управління, а також на впровадженні методів аналізу більш високого рівня для одержання більш точних результатів управління з урахуванням застосування методів контролінгу.

Якщо ми розглянемо поняття “управління”, то ми побачимо, що управління – це цілеспрямований, систематичний вплив на персонал у процесі його діяльності. Управління – це насамперед, “вплив”, що підкреслює владний характер цього роду діяльності. Визначення “цілеспрямоване” підкреслює завдання управління – забезпечити досягнення цілей, поставлених перед колективом. Причому постановка цілей – також управлінське завдання. Визначення “систематичне” показує, що необхідно здійснювати не епізодичну, а систематичну, безупинну діяльність, що повинна містити в собі: вироблення і прийняття рішень, організацію виконання прийнятих рішень, координацію і контроль за ходом виконання прийнятого рішення. Весь процес управління повинен здійснюватися на основі збору, переробки і передачі інформації, що є предметом контролінгу.

Аналіз змісту процесу управління дозволяє звернути увагу керівників на те, що

їхнім завданням є не тільки прийняття рішень, а й послідовне виконання всього комплексу робіт з управління.

Усі функції управління й окремі роботи виконує кожен керівник на кожному рівні системи управління. Різниця тільки в обсязі виконуваних робіт. Співвідношення між обсягами робіт з кожної функції управління змінюються на різних рівнях системи управління. Більше усього від рівня управління залежать обсяги робіт із планування і координації: чим ближче керівник до виробництва, тим більше часу приділяє він організації і координації дій підлеглих. І навпаки, чим вище його рівень, тим більше уваги і часу приділяє він функціям планування і контролю.

Кожен керівник на своєму рівні виконує не тільки управлінські роботи. Забезпечуючи досягнення цілей свого підрозділу він керує роботою інших і сам виконує визначені роботи (наукові, виробничі, постачальницькі тощо). Тому виникає питання співвідношення функцій управління і виконання.

Співвідношення між цими двома видами робіт змінюється в широких межах. Воно залежить від особистих якостей керівника від його місця в ієрархії управління, характеру робіт, якими він керує. Функції управління керівник зобов'язаний виконувати особисто. Його завдання в цьому випадку зводиться до того, щоб домогтися визначеного результату “чужими руками”, руками своїх підлеглих. Ніхто інший – ні підлеглі, ні фахівці апарату управління – не виконають ці завдання краще за нього. В них своє завдання – допомагати керівникові у виконанні управлінських функцій. Інші види роботи керівник також виконує сам і особисто одержує конкретний результат. Однак, займаючись виконанням, він завдає шкоди своєму основному завданню – управлінню.

Почувати різницю між управлінням і виконанням і вміти вибирати правильні пропорції між ними – у цьому головна риса професійного керівника.

Раціональне управління вимагає оволодіння особливим стилем управління – цільовим управлінням, коли керівник зобов'язаний завчасно визначати кінцеві результати своїх дій і розробляти плани роботи з їх досягнення. Плани повинні бути продумані і підготовлені на всі можливі випадки. Цей стиль управління не вимагає постійної присутності керівника на робочому місці. Яка б проблема не виникала, завжди мається план, що дозволяє визначити порядок дій і методи, що дозволяють щонайкраще вирішити цю проблему.

Цільове управління – це підхід до управління, що змушує визначати: що повинно бути зроблене; як це повинно бути зроблено; коли це буде зроблено, скільки це буде коштувати; які параметри отриманого результату варто вважати задовільними; як і коли повинні бути прийняті коригувальні дії.

Цільове управління повинно бути в повному обсязі реалізовано при застосуванні процесу контролінгу. Цільове управління орієнтоване на кінцевий результат. Не варто зменшувати і труднощі застосування процесу контролінгу. Сучасний керівник у процесі контролінгу повинний вміти попереджати виникнення проблем, а не тільки вміти з ними справлятися, коли вони виникнуть. Тому вміння попереджати виникнення проблем варто вважати найважливішим аспектом процесу контролінгу. Особливо він необхідний саме при цільовому управлінні, невід'ємною частиною якого, як буде показано нижче, є прогнозування.

Таким чином, для створення дієвої системи якості на підприємстві необхідно створити струнку систему планових показників роботи всіх його структурних підрозділів на основі програмно-цільового підходу з використанням принципів контролінгу. Система управління підприємством має справу з величезним “лабіринтом” цілей, різних по масштабах, важливості, термінах досягнення, дійсності тощо. Необхідно перешикувати цей заплутаний лабіринт у струнку систему, засновану на правильному узгодженні і супідрядності

другорядних цілей головним, поточних і проміжних – перспективним. Головні цілі система управління досить конкретно визначаються планами підприємства. На основі діючої системи планування і матеріального стимулювання підприємство з безлічі цілей необхідно виділити цілі, встановлені директивно й обумовлені самостійно; цілі, більш важливі і менш важливі; цілі, за досягнення яких колектив заохочується, і “беззаохочувальні” цілі тощо.

Крім того, взаємозалежність цілей для підприємства відбита в діючих системах фінансування, кредитування, розрахунків, господарських договорів тощо. Вони, подібно дорожнім знакам, щось дозволяють чи обмежують і в цілому також покликані забезпечити орієнтацію підприємства на вибір цілей, що відповідають загальнодержавним інтересам.

Розробка чіткої ієрархії цілей у системі контролінгу створює необхідні передумови для удосконалення всієї системи якості підприємства з відповідною зміною прав і функцій структурних підрозділів.

При подальшому удосконаленні господарського механізму, на наш погляд, необхідно враховувати що у загальній системі управління підприємством варто було б створити комплекс взаємозалежних підсистем, що забезпечують використання методів стратегічного й оперативного контролінгу. Усі ці підсистеми повинні знайти своє місце в загальній моделі системи якості управління.

Автор підкреслює роль контролінгу в створенні і забезпеченні надійного функціонування системи управління якістю. Сучасний стан ринку припускає постійне ускладнення орієнтації підприємства, що веде не просто до зростання ролі управління ним, а до якісних змін у всій структурі і методах управління. В цих жорстких умовах перед керівниками все частіше постає задача недопущення банкрутства і запобігання кризової ситуації. При цьому контролінг є системою забезпечення виживання підприємства на етапах оперативного і стратегічного управління. Контролінг є одним з основних елементів, що формують систему управління підприємством. При цьому сучасний менеджмент розділяє мету підприємства на дві групи: оперативні та стратегічні. А значить, контролінг як система включає два основні аспекти: стратегічний і оперативний. Суть першого полягає у формуванні засобів та методів ефективного управління поточною метою підприємства, яка може бути визначено як прибутковість і ліквідність. Суть другого аспекту полягає в забезпеченні виживання підприємства, його орієнтації на потенціал успіху, який може біти охарактеризований як шанси і ризики.

На практиці існує тісний взаємозв'язок між оперативним і стратегічним контролінгом. При стратегічній постановці питання завжди домінує питання оперативної здійсненності або навпаки – оперативні проблеми прибутковості можуть бути не побаченими при ігноруванні стратегічною постановкою питання. Цей взаємозв'язок завжди носить фундаментальний характер.

У зв'язку з цим необхідно також підкреслити, що чіткий розподіл завдань чи підвищення забезпечення якості між підрозділами підприємства і виконавцями, а також їхня координація є серцевиною будь-якого добре організованого процесу контролінгу і тому вимагають спеціальних, послідовних зусиль і уваги з боку керівників підприємства.

Широке застосування комплексної системи якості на підприємстві нашої країни дозволить наочно простежити за тим, що там, де керівник буде сам займатися створенням і удосконаленням системи, там вона буде стійка, ефективно і з користю функціонувати. Але якщо керівник не буде займатися цією справою, система якості буде існувати формально, не впливаючи на діяльність підприємства, на поліпшення якості управління. В сучасному виробництві керівник, незважаючи на різноманіття його обов'язків, проблемі якості управління повинен приділяти 40–60% свого часу.

В системі якості при її комплексному варіанті сполучається воістину величезна кількість заходів, методів і способів. Саме в цьому полягає суть її високої ефективності і великої складності.

Проведення автором спеціального дослідження показало, що протягом наступного десятиліття у структурі управління на підприємствах відбудуться істотні зміни. Такий висновок дозволяє розглядати управління як центральне питання організації виробництва й основний фактор, що врівноважує, стосовно першорядних завдань недавнього минулого, для якого була характерна тенденція збільшення обсягу товарообігу і виробництва. Для сфери контролінгу це буде додатковим підтвердженням його основних принципів. Суть цих принципів складається в позитивному забезпеченні автономного й ефективного управління, спрямованого на розробку стандартів, принципів і методів управління, що сприяють попередженню відмовлень системи якості.

Висновки. Таким чином можна сказати, що контролінг сприяє підвищенню якості управління й орієнтований на перспективний розвиток підприємства, основною метою якого є орієнтація управлінського процесу на максимізацію прибутку при мінімізації ризику і збереженні ліквідності і платоспроможності підприємства. Його основне призначення полягає в орієнтації системи управління підприємством на досягнення поставленої мети. Контролінг при цьому є складною конструкцією, що об'єднує в собі різні елементи функцій управління і використовує їх в рішенні задач оперативного і стратегічного характеру. Внаслідок цього, контролінг забезпечує системний, цілісний погляд на діяльність підприємства у минулому, теперішньому часі і майбутньому, комплексний підхід до виявлення і вирішення постаючих перед підприємством проблем.

Підводячи підсумок, необхідно підкреслити, що в сьогоденних умовах розвитку економіки нашої держави недостатньо методологічної основи для організації робіт з поліпшення систем якості у вигляді основних принципів управління підприємством. Також недостатньо наукової і методичної література по цій проблемі. Разом з тим методи і форми організації систем якості необхідні для фахівців при розв'язанні практичних питань, особливо при організації роботи на підприємствах у рамках комплексних систем управління. Усе це свідчить про необхідність ґрунтовного вивчення, впровадження й удосконалення системи якості на підприємстві, що і може бути подальшим напрямом досліджень науковців нашої держави.

Список літератури

1. Афанасьев В.Г. Научно–техническая революция, управление, образование. – М.: Политиздат, 1972. – 431 с.
2. Бобрышев Д.Н., Диссон В.А. и др. Управление научно–техническими программами / Под ред. Д.Н.Бобрышева. – 2–е изд., перераб. и доп. – М.: Экономика, 1986. – 336 с.
3. Манн Р., Майнер Э. Контроллинг для начинающих. Система управления прибылью: Пер. с нем. Ю.Г. Жукова / Под ред. и с предисл. д–ра экон. наук В.Б. Ивашкевича. – 2–е изд., перераб. и доп. – М: Финансы и статистика, 2004. – 304 с: ил.
4. Маркіна І.А. Методологія сучасного управління: Монографія. – К.:Вища школа, 2001.–311 с.
5. Контроллинг как инструмент управления предприятия / Под ред. Н.Г.Данилочкиной. – М.: Аудит, ЮНИТИ, 2001. – 279 с.
6. Научно–технический прогресс и эффективность производства / Под ред. Г.А.Егиазаряна. —М.: Экономика, 1979. – 320 с.
7. Основы экономики и управления производством: Учеб. пособ. / Под ред. И.И. Сигова. – М.: Экономика, 1972. – 447 с.
8. Петренко В.А., Левченко О.М., Шубін В.С. Управління якістю на підприємстві. Навчальний посібник – КДТУ, Кіровоград, 2002 – С. 176.
9. Фейгенбаум А. Контроль качества продукции. – М.: Экономика, 1986. – 471 с.