

УДК 657.6:[658.012.4:658]

І. І. Туболець,

к. е. н., Дніпропетровська державна фінансова академія

## КОНТРОЛІНГ ЯК ЕКСПЕРТНО-АНАЛІТИЧНА ФУНКЦІЯ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ У СУЧАСНИХ УМОВАХ

*Досліджено взаємозв'язок стратегічного і оперативного контролінгу. Обґрунтовано впровадження системи контролінгу та використання всіх відомих інструментів контролінгу на малих підприємствах.*

*In the article the role of controlling is analysed in creation of long-term competitive edges on the enterprises of small business, certainly pre-conditions and ways of creation of the system of controlling, as to the mean of achievement of strategic and tactical aims of small enterprise, certainly his basic instruments.*

*Ключові слова: бюджетування, ефективне управління, планування, стратегічний та оперативний контролінг, цільова концепція.*

*Key words: effective management, having a special purpose conception, strategic and operative controlling, planning, estimate planning, instruments of controlling.*

### ВСТУП

Сучасні ринкові відносини в Україні висувають нові вимоги до якісного рівня управління, характеру розв'язуваних при цьому завдань, до методів їхнього вирішення. Адже практика та статистика свідчать про значне погіршення фінансового стану багатьох вітчизняних підприємств.

На сьогоднішній день недосвідчене та неякісне управління підприємством значно знижує його конкурентоспроможність у кризових умовах. Ефективне управління передбачає не тільки спостереження за факторами зовнішнього середовища (процесами, що відбуваються на ринках збуту, закупівель, робочої сили і капіталів) і відповідну на них реакцію, з одного боку, та управління внутрішніми процесами, які здійснюються безпосередньо на підприємстві, — з іншого. Але це також здатність керівництва передбачити наперед динаміку зовнішнього середовища і заздалегідь розробити певну програму заходів, яка дозволить уникнути негативних наслідків або вчасно зреагувати на нові можливості для розвитку підприємства.

Це можливо тільки на підставі певним чином впорядкованої системи інформації, отриманої шляхом інтеграції традиційних методів обліку, аналізу, нормування та контролю. В зарубіжних країнах вже давно розроблено і введено в дію таку систему — це система контролінгу.

Під контролінговим механізмом розуміється комплекс засобів та інструментів реалізації основних функцій контролінгу, а формою його втілення є експертно-аналітична спостережна система управління підприємством у сучасних умовах.

### АНАЛІЗ ОСТАННІХ НАУКОВИХ ДОСЛІДЖЕНЬ

Проблема розробки й удосконалення контролінгового механізму в системі управління підприє-

мством знаходить своє відображення в численних працях зарубіжних та вітчизняних дослідників (Е. Майєр, Р. Манн, Х.-Ю. Кюппер, Д. Шнайдер, Й. Вербер, Хан, Хольмут, Е.А. Попченко, А.М.Кармінський, Н.І.Оленев, А.Г. Приймак, С.Г. Фалько, М. Білуха, А. Бодюк, Ф. Бутинець, В. Мурашко, Є. Романів, Л. Сухарева та інші). Усі автори по-різному трактують суть контролінгу, тому в літературних джерелах ще досі не сформовано єдиного погляду стосовно визначення його сутності. Серед фахівців з контролінгу немає єдності і в думках з питань цілей і орієнтації на результат. Завдання контролінгу можуть виконуватися за допомогою спеціальних інструментів. За німецькою концепцією центральні завдання контролінгу включають вирішення проблем внутрішнього обліку у всіх формах: документальній; плановій; контрольній. На відміну від німецької, американська концепція включає ще і завдання зовнішнього обліку, аналізу і оцінки [1].

Для України поняття контролінгу є досить новим, адже необхідність його впровадження на підприємствах прийшла до нас із переходом на ринкову економіку. Тому і впроваджувати такий зарубіжний досвід на вітчизняних підприємствах варто поступово і у відповідності до реалій економіки.

### ПОСТАНОВКА ЗАВДАННЯ

— дослідити взаємозв'язок стратегічного і оперативного контролінгу;

— обґрунтувати впровадження системи контролінгу та використання всіх відомих інструментів контролінгу на малих підприємствах.

### РЕЗУЛЬТАТИ

В умовах дестабілізації економіки, обмеження фінансових ресурсів саме суб'єкти підприємництва (малого бізнесу), які не потребують великих стартових інвестицій, спроможні найшвидше і найефек-

тивніше розв'язувати проблеми кризової економіки України, стимулювати розвиток конкуренції та сприяти економічному зростанню. Із зарубіжної практики бачимо, що саме малий бізнес є основою сильної економіки, він забезпечує ринкову конкуренцію, наслідком якої є висока якість товарів і найповніше задоволення потреб споживачів, у малому бізнесі зайнято близько 70% робочих місць, він зменшує соціальну диференціацію, тією чи іншою мірою притаманну будь-якій економіці [2].

На сьогоднішній день внесок малого бізнесу у ВВП нашої країни, на думку експертів, у 10—15 разів менший, ніж у розвинених країнах (якщо порівняти, то приблизно 8% та 65—80%). А доля малого бізнесу в економіці України становить близько 20%, в той час як в США — 55%, а в Німеччині, Франції та інших розвинених країнах 50%.

Це і не дивно, адже в наших же реаліях бачимо цілий ряд проблем, які негативно впливають на розвиток підприємництва і які доводиться долати представникам малого бізнесу, зокрема це:

- недосконалість нормативної правової бази, що регулює питання розвитку малого бізнесу, недосконалість оподаткування, законодавства і фінансово-кредитних механізмів, наявність адміністративних бар'єрів при розвитку малого підприємництва і великої кількості контрольно-наглядових органів [3];

- нестача у суб'єктів малого підприємництва початкового капіталу і оборотних коштів;

- слаборозвинені механізми самофінансування;

- обмежені можливості оренди земельних ділянок і виробничих площ для суб'єктів малого підприємництва;

- нерозвиненість системи інформаційного забезпечення малого підприємництва;

- відсутність надійної соціальної захищеності й безпеки підприємців;

- слабка виробничо-технічна і ресурсна база (проблеми із закупівлею сировини, матеріалів та обладнання);

- високі ціни на енергоресурси і комунальні послуги, відсутність доступної ділової інформації про стан ринку, ресурси, державні і муніципальні замовлення, нормативні правові акти;

- загальна низька якість підприємницького середовища. У підприємців бракує навичок ведення бізнесу, досвіду управління, юридичних, економічних знань для ефективного саморозвитку бізнесу (брак кваліфікованих кадрів);

- низький рівень самоорганізації малого бізнесу, слабка суспільна активність більшості підприємців, їх роз'єднаність;

- нездатність адаптуватися до ринкових змін, перебудувати внутрішній менеджмент, налагодити ефективні зв'язки із споживачами продукції і послуг (проблеми зі збутом товарів та послуг).

Звісно, більшість цих проблем переслідують і великі підприємства, але в них значно більший запас стійкості, тому в несприятливих умовах саме малий бізнес є найбільш вразливим. Існуючі труд-

нощі не завжди руйнують малий бізнес, але підприємці при подоланні їх несуть значні організації, моральні і фінансові витрати.

Так відбувається через те, що в нас малі підприємства слабкі із середини. В них немає чітко сформульованої цільової концепції, на основі якої має здійснювати свою діяльність кожне підприємство (в тому числі і мале підприємство). Тому необхідно виробляти цю сукупність економічних цілей (виробничих, фінансових та результативних). Це дозволить долати всі вищезазначені зовнішні перешкоди завдяки сильній внутрішній організації підприємства. Але фактичне впровадження цільової концепції потребує, в свою чергу, створення на підприємстві спеціальної системи економічного управління, яка на заході має назву контролінгу, або управлінського обліку.

Контролінг виступає інформаційним забезпеченням досягнення цілей та завдань підприємства. Він є однією із найсучасніших і ефективних систем керування підприємством, є відособленою системою, економічна сутність якої полягає в динамічному процесі перетворення та інтеграції існуючих методів обліку, аналізу, планування, контролю і координації в єдину систему отримання, оброблення інформації для прийняття на її основі управлінських рішень, а точніше — в систему управління підприємством, орієнтовану на досягнення всіх завдань, що постають перед підприємством. У перспективі контролінг дозволить знизити витрати підприємства за рахунок ефективного управління ресурсами, не програти у конкурентній боротьбі, зберегти та примножити власну долю на ринку.

Отже, в умовах жорсткої конкуренції та погіршення ринкових умов на перший план виходить не тільки забезпечення поточної платоспроможності підприємства, але і планування його діяльності наперед. Інакше кажучи, це ефективне стратегічне та оперативне планування, прогнозування та організаційний контроль, які спрямовані на передбачення в майбутньому та вирішення поточних проблем.

Стратегічне мислення керівництва відображається в різноманітних планових документах, і весь цей процес спирається на бюджетні процедури фірми. Бюджетування відіграє різну роль у різних фірмах в залежності від її організаційних характеристик та потреб, заданого часового періоду. Але воно є невід'ємною частиною планування та контролінгу. Бюджетування дозволяє створити певну систему планових показників з подальшим контролем та аналізом відхилень фактичних даних. За допомогою такої системи керівництво може швидко реагувати на виявлені значні відхилення, виявляти їх причини, усувати недоліки та вчасно попереджувати негативні наслідки [4].

Виходячи з цілей підприємства (місія бізнесу; стратегічні цілі; тактичні цілі; конкретні завдання для реалізації), система контролінгу вирішує стратегічні та тактичні завдання, а тому і контролінг як цілісна система (певний механізм) складається з двох важливих частин:

- стратегічний контролінг;
- оперативний контролінг.

Стратегічний контролінг повинен забезпечити виживання підприємства, відстежувати намічені цілі розвитку і досягнення довгострокової стійкої переваги перед конкурентами. Відповідно, об'єктами контролю, а отже, і контрольованими величинами є такі показники, як цілі, стратегії, сильні і слабкі сторони фірми, шанси і ризики в її бізнесі.

Зокрема, інструментами стратегічного управління, які використовує стратегічний контролінг, є: "власне виробництво — постачання з боку"; аналіз конкуренції; логістика; "портфельний аналіз"; аналіз потенціалу; "стратегічні розриви"; розробка "сценаріїв".

Представникам малого бізнесу повною мірою скористатися інструментами стратегічного контролінгу проблематично через недостатню матеріальну базу для цього. Однак використання певних елементів цих інструментів є досить корисним, щоб вижити при настанні несприятливих умов для бізнесу та боротися за його існування у віддаленій перспективі.

Окрім стратегічного, існують інструменти оперативного контролінгу. Ось вони і є засобами досягнення стратегічних цілей. Оперативний контролінг орієнтований на короткострокові цілі й контролює такі основні економічні показники фірми, як рентабельність, ліквідність, продуктивність і прибуток, що близько і зрозуміло у сфері малого бізнесу. Завдання в основному включають виробничий облік, оперативне планування і бюджетування, аналіз стандартів продуктивності й відношень, формування звітів, порівняння результатів з цілями, параметричний аналіз, формування нестандартних звітів.

Відповідно і арсенал основних методів і інструментів оперативного контролера досить сильно відрізняється від стратегічного. Найбільш відомими є наступні інструменти: "АВС-аналіз"; аналіз обсягу замовлень; оптимізація обсягів замовлень при закупівлі; метод розрахунку сум покриття; оптимізація розмірів партії продукції; аналіз знижок та інші [5].

Але варто пам'ятати, що контролінг є суто індивідуальною системою для кожного конкретного підприємства, на відміну від фінансового обліку, тому вона потребує конкретних розробок. Для малих підприємств, на нашу думку, цілком можна рекомендувати використання наступних інструментів контролінгу: аналіз величин в точці беззбиткової; метод розрахунку сум покриття, який є основою контролінгу на будь-якому підприємстві (і великому, і малому); бюджетування витрат та доходів.

Проблемою для малих підприємств також є відсутність кваліфікованих та досвідчених спеціалістів, нестача відповідних знань у тих менеджерів, які зараз працюють на підприємствах. Але це скоріше пов'язано з сьогодишніми проблемами вітчизняної освіти, які ще варто вирішувати на державному рівні. Згідно із зарубіжним досвідом

на фірмах доцільно використовувати консультанта (так, у Німеччині наприклад існують консультаційні фірми, що спеціалізуються на контролінгу). Слід пам'ятати, що на малих підприємствах контролер виконує не лише функції контролінгу, але і функції управління або планування, або обліку. В зв'язку з цим доцільно формувати систему контролінгу поетапно та поступово. Ефективніше було б запросити позаштатного консультанта з контролінгу (але проблема в тому, щоб знайти такого). Саме він міг би навчити керівництво і впровадити систему контролінгу.

## ВИСНОВКИ

Таким чином, контролінг — це інформаційна система, створення якої, безумовно, потребує додаткових витрат, які пов'язані із залученням досвідчених фахівців, створенням певної системи підконтрольних показників (інформаційної бази), використанням певних інструментів аналізу, індивідуальними характеристиками підприємства, створенням ефективної системи зворотнього зв'язку та іншими.

Але при цьому впровадження контролінгу на підприємствах малого бізнесу дозволить: досягти ефективного управління власними ресурсами, оперативно реагувати на зміни в діяльності, розробляти та опрацьовувати різні варіанти управлінських рішень, здійснювати порівняльний аналіз усіх отриманих даних, використовувати інновації, забезпечити платоспроможність та економічну ефективність не тільки сьогодні, але й завтра.

На сьогодні в Україні малий бізнес потерпає від ряду законодавчих, адміністративних та економічних перешкод. Доля малих підприємств у вітчизняній економіці досить низька, хоча кількість їх є великою. Це сприяє їх надзвичайній вразливості в динамічному зовнішньому середовищі, в кризових умовах. Впровадження принципів економічного управління, механізму контролінгу дозволить вирішити ці проблеми.

## Література:

1. Смирнов С.А. Контролинг: учебно-практическое пособие. — М.: ООО "Алана", 2002. — 264 с.
2. Яворівський Г.Й. Малий і середній бізнес у пошуках місця в стратегії економічного зростання в Україні // Збірник матеріалів конференції "Проблеми розвитку малого бізнесу в Україні", УПСК, 2006. — С. 52—54.
3. Донців В.Я. Проблеми законодавчого забезпечення малого підприємництва // Економіка підприємства. — 2005. — № 1. — С. 5—9.
4. Райан Б. Стратегический учет для руководителя: пер. с англ., Под ред. Микрюкова В.А. — М.: Аудит, ЮНИТИ, 1998. — 616 с.
5. Хольмут Х.Й. Инструменты контроллинга от А до Я: пер. с нем. / Под ред. и с предисл. М.Л. Лукашевича и Е.Н. Тихоненковой. — М.: Финансы и статистика, 2001.

Стаття надійшла до редакції 01.12.2010 р.