

УДК: 657.6 : [658.012.4:658]

О. В.Добровольська,
к.е.н., доцент кафедри, Запорізький національний університет

КОНТРОЛІНГ ЯК ЗАСІБ СТВОРЕННЯ ДОВГОСТРОКОВИХ КОНКУРЕНТНИХ ПЕРЕВАГ НА ПІДПРИЄМСТВІ

Анотація. В статті визначено передумови та шляхи створення системи контролінгу, як засобу досягнення стратегічних та тактичних цілей; проаналізовані основні його інструменти; обґрунтовано його місце та роль на підприємстві.

Annotation. 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: Стратегічний та оперативний контролінг, планування, бюджетування, інструменти контролінгу, цільова концепція.

Вступ. В умовах зростаючого негативного впливу світової кризи та загострення внутрішніх дестабілізуючих факторів фінансове становище багатьох українських підприємств не з найкращих. Так, особливої актуальності та важливості набуває проблема аналізу, планування і прогнозування свого фінансового стану, розробки й прийняття програми антикризового управління при загрозі банкрутства. Вирішення цієї задачі дозволяє виявити внутрішні проблеми підприємства і вжити заходи по недопущенню зростання ризику зриву платежів по зобов'язанням, припинення будь-яких виплат, зменшенню обсягів реалізації і в кінцевому результаті зростання ризику банкрутства.

Це можливо тільки на підставі певним чином впорядкованої системи інформації, отриманої шляхом інтеграції традиційних методів обліку, аналізу, нормування та контролю. З ускладненням задач з передбачення майбутнього, з'являються нові напрями економічної діяльності, що розглядаються в межах сучасних концепцій – управлінського обліку та контролінгу.

В різних національних економіках використовуються обидва поняття як синтезований вид управлінської діяльності, орієнтований на реалізацію задекларованих цілей підприємства. Встановлено, що поняття "управлінський облік" відповідає американській школі, а "контролінг" – німецькій. Про доцільність використання спільних з німецькою школою понять свідчить факт активного економічного співробітництва між Україною та Німеччиною в рамках реалізації спільних інвестиційних проектів у різних галузях промисловості (найбільша кількість належить харчовій промисловості).

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.

Контролінг є складною системою, що поєднує такі різні елементи, як установлення цілей, планування, облік, контроль, аналіз, управління інформаційними потоками і вироблення рекомендацій для прийняття управлінських рішень.

Відповідаючи критеріям комплексності та інтегрованості, контролінг забезпечує синтетичний, цілісний погляд на діяльність підприємства в минулому, теперішньому і майбутньому часі, системний підхід до виявлення і вирішення проблем, що встають перед підприємством. Контролінг переводить управління підприємством на якісно новий рівень, інтегруючи, координуючи і спрямовуючи діяльність різних служб і підрозділів підприємства на досягнення оперативних і стратегічних цілей.

Проблеми розробки й удосконалення контролінгового механізму в системі управління підприємством знаходять своє відображення в численних працях зарубіжних та вітчизняних дослідників, серед яких Е.Майер, Р.Манн, Х.-Ю.Кюппер, Д.Шнайдер, Й.Вербер, Хан, Хольмут, Е.Л.Попченко, А.М.Кармінський, Н.І.Оленев, А.Г.Приймак, С.Г.Фалько, М.Білуха, А.Бодюк, Ф.Бутинець, В.Мурашко, Є.Романів, Л.Сухарєва та інші. Усі автори по-різному трактують суть контролінгу, тому в літературних джерелах ще досі не сформовано єдиного погляду стосовно визначення його сутності. У фахівців з контролінгу немає єдності і в питаннях стосовно цілей і орієнтації на результат. Завдання контролінгу можуть виконуватися за допомогою спеціальних інструментів. По німецькій концепції, 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 з переходом на ринкову економіку. Тому і впроваджувати такий зарубіжний досвід на вітчизняних підприємствах варто поступово і у відповідності до реалій економіки.

Постановка завдання. Розглянути сутність контролінгового механізму, дослідити особливості використання інструментарію контролінгу; обґрунтувати

доцільність застосування контролінгу на підприємстві.

Результати. На сьогоднішній день недосвідчене та неякісне управління підприємством значно знижує його конкурентоспроможність. Контролінг, як засіб ефективного 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 та управління внутрішніми процесами, які здійснюються безпосередньо на підприємстві, а також і 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.

Під контролінговим механізмом розуміється комплекс засобів та інструментів реалізації основних функцій контролінгу, а формою його втілення є експертно-аналітична спостережна система управління підприємством, що зорієнтована на забезпечення ефективного перспективного розвитку.

В основу контролінгу покладено відстежування найважливіших сфер діяльності: облік, аналіз та планування результатів, контроль, аналіз потенціалу підприємства, пошук «вузьких місць», зростання підприємства, стратегія просування товару на ринок, управління стратегічним розвитком. Україні просто необхідно активно формувати контролінг, але, на жаль, в Україні є проблеми, пов'язані з відсутністю спеціалізованого видання з цієї проблематики, необізнаністю менеджерів з методологією та організацією контролінгу, відсутністю саме фундаментальних праць з впровадження контролінгу в основних галузях економіки.

На рис. 1 наведено складові елементи контролінгового механізму та їх взаємозв'язки. Ця система могла б стати важливим інструментом виходу українських підприємств з кризового стану.

За наведеними системними зв'язками 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. В 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.

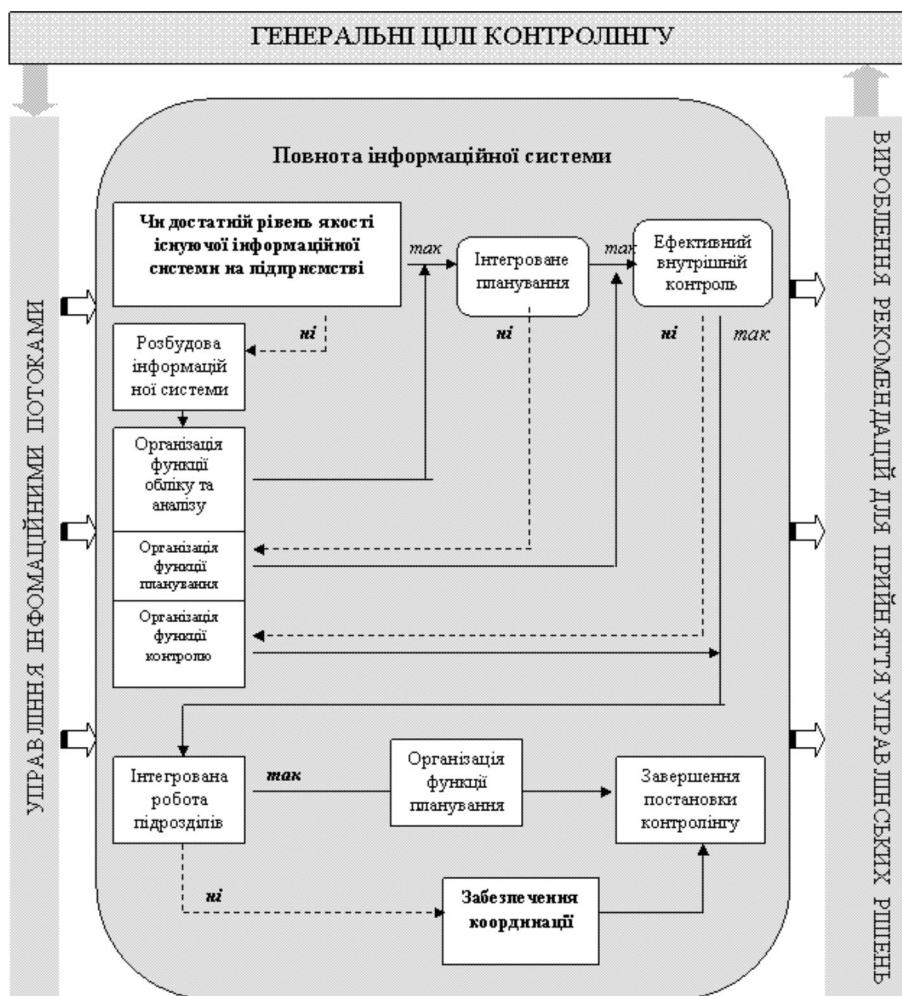


Рис. 1. Контролінговий механізм підприємства

Стратегічне мислення керівництва відображається в різноманітних планових документах, і весь цей процес спирається на бюджетні процедури фірми. Бюджетування відіграє різну роль в 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: стратегічного контролінгу та оперативного контролінгу.

На практиці існує тісний взаємозв'язок оперативного та стратегічного контролінгу (табл.1.) [1].

Таблиця 1. Взаємозв'язок стратегічного і оперативного контролінгу

Ознаки Рівні	Стратегічний контролінг	Оперативний контролінг
Орієнтація бізнесу	Зовнішнє середовище і підприємство: адаптація	Підприємство: економічність виробничих процесів; економічна ефективність
Етапи планування	Стратегічне планування. Сильні/слабкі сторони	Оперативне планування, складання кошторису і бюджету, управління показниками
Розмірність	Сильні/слабкі сторони; шанси/ризик	Виручка/витрати. Продуктивність / витрати
Масштаби цілі	Забезпечення існування, потенціал успіху	Ліквідність Економічність Cash flow Прибуток Рентабельність Економічна ефективність

Кожен з цих видів контролінгу має свої цілі, а також методи, засоби і інструменти для їх досягнення.

Стратегічний контролінг повинен забезпечити виживання підприємства, відстежувати намічені цілі розвитку і досягнення довгострокової стійкої переваги перед конкурентами. Відповідно, об'єктами контролю, а також 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».

Механізм стратегічного контролінгу (рис.2) на підприємстві визначається задекларованою генеральною метою в залежності від стану, в якому знаходиться підприємство – діюче чи те, що тільки створюється. У функції стратегічного контролінгу входить вирішення задач підготовки стратегічних рішень. Найважливішим інтеграційним і координаційним контролінговим інструментом вирішення зазначених задач є система стратегічного планування і контролю з інтегрованими розрахунками, орієнтованими на задані цілі розвитку підприємства.

Здійснення стратегічного планування припускає рішення задач аналізу і прогнозу, планування проєктів і продуктів, функціональних сфер діяльності. Необхідною передумовою розробки прогностичних і стратегічних даних по всіх елементах системи стратегічного контролінгу є, насамперед, проведення повної і докладної оцінки початкової ситуації.

Наступним після діагностики кроком у системі стратегічного контролінгу є прогнозування елементів зовнішнього середовища. Система економіко-господарської стратегії підприємства пов'язана з зовнішнім і внутрішнім середовищем підприємства, оскільки вони не тільки визначають характер управлінських рішень, але і самі залежать від стратегічних цілей і рішень.

При розробці стратегічної мети важливу роль відіграє оцінка зовнішніх умов (зовнішнього середовища) розвитку, зокрема дослідження економіко-політичних, нормативно-правових умов і чинників функціонування визначеної господарської системи.

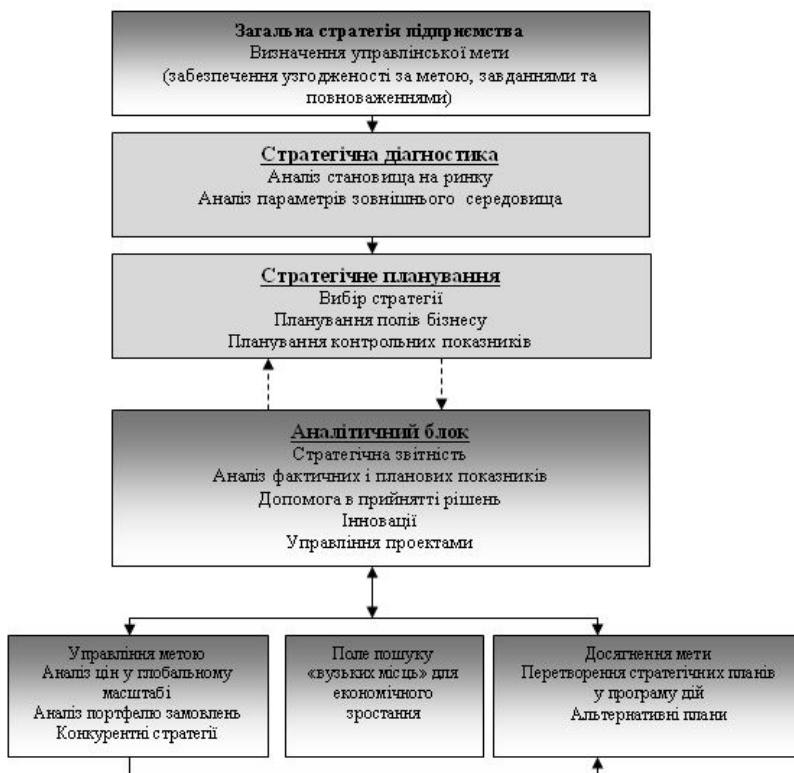


Рис. 2. Механізм реалізації стратегічного контролінгу

Реалізація генеральної економічної мети стратегічного планування – максимізація цінності капіталу при підтримці необхідного рівня ліквідності, – в першу чергу, викликає необхідність аналізу впливу прибутку, як елемента внутрішнього середовища підприємства, на можливу швидкість відтворювальних процесів. Так, підприємству необхідно визначити необхідний для збереження сформованого обсягу виробництва мінімальний рівень норми прибутку. Традиційно він повинен становити не менш 4%. Також прикладом параметричних залежностей є той факт, що при фактично сформованому рівні норми прибутку в 5% у випадку збереження параметрів витратності і схильності до відновлення оборотних коштів за рахунок власних коштів, підприємство може забезпечити приріст тільки на 0,3%. У той же час, співвідношення між мінімальною нормою прибутку і темпами приросту дає можливість розробити стратегічні цілі за допомогою поєднання прийнятних параметрів відтворювальних процесів, а також забезпечення певного рівня рентабельності.

Наступним етапом у реалізації стратегії розвитку підприємства є оперативний контролінг, який включає в якості центральної ланки оперативне планування із прямими та зворотними зв'язками разом із іншими його підсистемами: цільовим управлінням, контролем за виконанням, визначенням "вузьких" місць, коригуванням, адаптивним управлінням.

Оперативний контролінг орієнтований на короткострокові цілі і 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 і 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 об'єму замовлень; оптимізація об'ємів замовлень при закупівлі; метод розрахунку сум покриття; оптимізація розмірів партії продукції; аналіз знижок та інші [5].

На відміну від стратегічного контролінгу, в системі оперативного контролінгу особлива увага звертається на поточний аналіз приведених показників, а саме: показники обсягу платіжних засобів, дебіторської і кредиторської заборгованості на певний момент часу. Доходи, витрати, та прибуток додатково розраховуються при визначенні результатів виробничої діяльності за підсумками місяця, кварталу, року.

У цілому, контур оперативного контролінгу (рис. 3) містить центральну ланку – оперативне планування, а також прямі і зворотні зв'язки між ним та іншими підсистемами оперативного контролінгу, серед яких: цільове управління, контроль за виконанням, визначення "вузьких" місць, корегування, адаптивне (активне) управління.

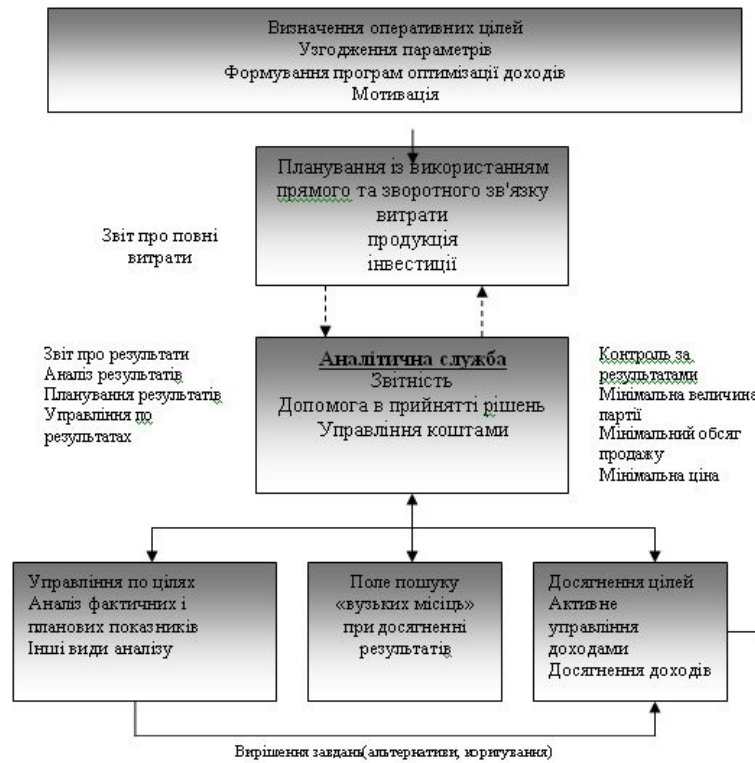


Рис. 3. Механізм реалізації оперативного контролінгу на підприємстві

Завданням оперативних планів є конкретизація змісту стратегічних для першого року дії.

Використання, в рамках оперативного планування, системи контролінгу дозволяє сформувати оптимальну (або, принаймні, таку, що забезпечує досягнення очікуваного результату) продуктову програму і створити комплекс відповідних функціональних і проектних заходів.

При цьому, на монономенклатурному продуктовому підприємстві з масовим виробництвом планування не є особливо складним, тому що оптимальна за результатом і сумами покриття продуктова програма є підсумком відповідності максимально можливого збуту й обсягу виробництва в рамках наявних потужностей, забезпечених позитивною сумою покриття.

Впровадження системи управління по сумах покриття передбачає вирішення таких задач: підготовка інформації і вибір рівнів управління, визначення системи організації управління по сумах покриття.

При виборі рівнів управління підприємством враховується специфіка його виробничих і організаційних особливостей. Відповідно до обраної системи і структури визначається варіант організації управління результатами і витратами по сумах покриття. Конкретна система будується за допомогою або одноступінчастого, або багоступінчастого методу розрахунку витрат і результатів.

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

Представникам малого бізнесу скористатися інструментами стратегічного контролінгу в повній мірі 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.

Проблемою підприємств також є відсутність кваліфікованих та досвідчених спеціалістів, нестача відповідних знань в тих менеджерів, які зараз працюють на підприємствах. Але це скоріше пов'язано з сьогоdnішніми проблемами вітчизняної освіти, які ще варто вирішувати на державному рівні. Із зарубіжного досвіду на фірмах доцільно використовувати консультанта (так, у Німеччині наприклад існують консультаційні фірми, що спеціалізуються на контролінгу). 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, відповідаючи новим вимогам до якісного рівня управління, характеру розв'язуваних при цьому завдань та методів їх вирішення, впровадження контролінгу на підприємствах України 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.

Контролінг допоможе керівникам захистити бізнес від надзвичайної вразливості в динамічному зовнішньому середовищі, досягти ефективного управління, створити й оцінити потенціал підрозділів підприємства, досліджувати ідеї конкурентів, здійснювати порівняльний аналіз усіх отриманих даних, використовувати інновації, і, звичайно, орієнтуватися на майбутнє.

Література.

1. Смирнов С.А. Контролінг [Текст]: учебно-практическое пособие / С.А. Смирнов – М.: ООО «Алана», 2002. – 264 с.
2. Фольмут Х.Й. Инструменты контролинга от А до Я [Текст]: Пер. с нем. / Под ред. и с предисл. М.Л. Лукашевича и Е.Н. Тихоненковой – М.: Финансы и статистика, 2001. – 288 с.

3. Карминский А.М. Контроллинг в бизнесе : методологические и практические основы построения контроллинга в организациях [Текст]: науч. пособие / А.М. Карминский, Н.И.Оленев, А.Г.Примаков, С.Г.Фалько. - М.: Финансы и статистика, 2003. - 256 с.
4. Ананькина Е.А. Контроллинг как инструмент управления предприятием [Текст]: науч. пособие / Е.А.Ананькина, С.В.Данилочкин, Н.Г.Данилочкина и др. :Под ред. Н.Г.Данилочкиной. - М.: Аудит, ЮНИТИ, 1998. - 279с.
5. Майер Э., Манн Р. Контроллинг для начинающих: система управления прибылью [Текст]: Пер.с нем. Ю.Г.Жукова / Под ред. В.Б.Ивашкевича.-М.: Финансы и статистика, 2004. - 304 с. – ISBN: 5-279-01210-6
6. Пушкар М.С. Контролінг [Текст]: підручник / М.С. Пушкар - Тернопіль: Карт-бланш, 2004, - 370 с.
7. Фольмут Х. Инструменты контроллинга от А до Я. [Текст] / Х. Фольмут - М.: Финансовая статистика, 2001. - 288 с.
8. Атамас П.Й. Управлінський облік [Текст] : навч. посібник для вузів / П.Й. Атамас – К.: Центр учбової літератури, 2009. – 440 с.
9. Оліфіров О.В. Контролінг інформаційних систем підприємства [Текст]: Монографія / О.В. Оліфіров – Донецьк: ДонДУЕТ ім. М. ТуганБарановського, 2003. - 325 с.
10. Провайдинг інновацій [Текст] : підручник / за ред. проф. М.П. Денисенка. – К.: «Видавничий дім «Професіонал», 2008. – 448 с.
11. Ткаченко А.М. Контролінг в системі управління промисловим підприємством [Текст] : монографія / А.М. Ткаченко – Запоріжжя: Видавництво Запорізької державної інженерної академії, 2006. – 194 с.
12. Яковлев Ю.П. Контролінг на базі інформаційних технологій [Текст]: навч. посібник / Ю.П. Яковлев – К.: Центр навчальної літератури, 2006. – 318 с.

Стаття надійшла до редакції 19.01.2010 року.



ТОВ "ДКС Центр"