

В.І. Одноволик

КОНТРОЛІНГ – СУЧАСНА КОНЦЕПЦІЯ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ СТАБІЛЬНОГО РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА

У статті проаналізовано систему контролінгу на підприємстві як концепцію забезпечення його стабільного розвитку. Досліджено можливості та стан впровадження контролінгу на підприємствах України. Розглянуто необхідність впровадження контролінгу на середніх і малих підприємствах.

Ключові слова: контролінг, управління, планування, контроль, стратегічний контролінг.

Літ. 11.

В.И. Одноволик

КОНТРОЛЛИНГ – СОВРЕМЕННАЯ КОНЦЕПЦИЯ ОБЕСПЕЧЕНИЯ СТАБИЛЬНОГО РАЗВИТИЯ ПРЕДПРИЯТИЯ

В статье проанализирована система контроллинга на предприятии как концепция обеспечения его стабильного развития. Рассмотрены возможности и состояние внедрения контроллинга на предприятиях Украины. Исследована необходимость внедрения контроллинга на средних и малых предприятиях.

Ключові слова: контроллинг, управление, планирование, контроль, стратегический контроллинг.

V.I. Odnovolyk

CONTROLLING AS A CONTEMPORARY CONCEPT OF ENTERPRISE STABLE DEVELOPMENT MAINTENANCE

The article analyzes the system of controlling at an enterprise as a concept of its stable development maintenance. Opportunities and the state of controlling introduction at the Ukrainian enterprises are considered. Necessity of introducing controlling on the medium and small enterprises is studied.

Keywords: controlling; management; control; strategical controlling.

Постановка проблеми. У період поглиблення світової економічної кризи особливо гостро постає питання ефективного управління та забезпечення стабільного розвитку підприємства. В Україні, економіка якої тісно інтегрована в світові процеси, криза вплинула на діяльність практично всіх підприємств. Основними рисами середовища, в якому змушені працювати сучасні підприємства, є: зростання динаміки змін зовнішньоекономічного середовища, стагнація ринків, поява нових технологій, скорочення життєвого циклу продуктів. Для вітчизняних підприємств додалися ще й свої проблеми: відсутність обігових коштів, зниження попиту, неплатежі. Причому вітчизняні підприємства відчувають вплив кризи значно гостріше, ніж їхні колеги в Європі. По суті, сьогодення економічна ситуація є тестом на життєздатність підприємств у нових складних умовах. Перевірку на життєздатність зазнають всі складові менеджменту підприємства – від стратегії розвитку до ефективності організації бізнес-процесів та управління. Відповіддю на економічні та політичні реалії сьогодення є ефективне управління підприємством з використанням системи контролінгу, тому проблема впровадження та використання контролінгу на українських підприємствах є вкрай важливою та актуальною.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. На сьогоднішній день в літературі відсутнє однозначне трактування терміна «контролінг» та його методів. Так, А. Дайте [1] визначає контролінг як концепцію управління підприємством, орієнтовану на систему обліку та інформаційну систему підприємства [1]. Р. Манн і Е. Майер [5] називають контролінг системою управління прибутком підприємства. Згідно з П. Ховартом [4], контролінг повинен виконувати функцію інтеграції та координації процесу планування. Слід зазначити, що європейська (німецька) облікова школа широко використовує поняття «контролінг» для визначення системи планування та контролю при управлінні підприємством, а от американська школа для подібних завдань визначення обліку користується поняттям «управлінський облік». Разом з тим методології управлінського обліку [2; 9] широко використовуються як інструменти [7] при впровадженні систем контролінгу на підприємства. Такий стан справ дозволяє зробити висновок [11], що контролінг є розвитком управлінського обліку. Проведений аналіз засвідчив, що переважна більшість розвинутих підприємств всього світу активно використовують інструменти контролінгу як засіб ефективного управління та забезпечення стабільного розвитку. Особливих успіхів в цьому досягли німецькі фірми. Аналіз літературних джерел [6; 8] дозволяє дати загальне визначення системи контролінгу підприємства як комплексної міжфункціональної системи управління, яка базується на системі обліку (звітності) та системі планування. Шляхом постійного контролю за виконанням стратегічних планів і коригуванням оперативних забезпечується досягнення стратегічних цілей підприємства. Головним завданням такої системи є забезпечення оперативного управління на основі ефективного використання облікової інформації та підтримка постійного взаємозв'язку оперативного та стратегічного планування. Результатом її функціонування є забезпечення стабільного поступального розвитку підприємства. Також велика увага в літературі приділяється ролі контролера на підприємстві. Згідно з [4], процедура роботи контролера на підприємстві полягає у:

- 1) встановленні показників для планування;
- 2) порівняння запланованих показників із фактичними;
- 3) коригування відхилень через комплекс коригуючих дій.

Головна місія контролера – забезпечення інформацією для прийняття рішень керівництва підприємства та підтримка актуальності системи планування. Відповідно до поставлених завдань виділяють два види контролінгу – оперативний і стратегічний.

Невирішені частини проблеми. Сьогодні в Україні особливо гостро постає питання впровадження на підприємствах систем контролінгу. Використання передових західних методик управління підприємством, ефективного використання інформації, забезпечення стабільного розвитку є надзвичайно актуальним. Зазвичай впровадження методик управління здійснюється в період стабільного поступального розвитку, а в період кризи відбувається розвиток та удосконалення систем. Українським підприємствам доведеться займатися впровадженням контролінгу у складний період. Особливо актуальним для сьогодні є аналіз існуючих західних методик, розробка адаптованих до умов

України методологій впровадження, вивчення досвіду впровадження на західних підприємствах [10].

Мета дослідження. Виявити готовність українських підприємств до впровадження контролінгу на основі аналізу та вивчення систем управління на українських підприємств.

Основні результати дослідження. Дослідження проводилося шляхом анкетування керівників та аналізу систем обліку та управління з метою надання подальших консультацій. У результаті проведеної роботи було встановлено, що на більшості великих підприємств використовуються старі, «радянські» методи управління та планування. Системи управління побудовані за функціональною ознакою. На деяких підприємствах частково використовуються методології управлінського обліку для розрахунку певних показників (собівартість продукції, рентабельність). Практично відсутнє стратегічне планування та взаємозв'язок планів і бюджетів у масштабі підприємства. Для таких підприємств необхідне впровадження системи контролінгу з «нуля». Великим підприємствам бажано створювати посаду або відділ контролінгу. Вирішення складних завдань необхідно проводити із залученням консалтингової фірми. Вартість її послуг відшкодується сторицею.

У кращому становищі перебувають підприємства з іноземним капіталом, на більшості з яких впроваджено західні стандарти управління. Але їхні системи контролінгу ще потребують розвитку з урахуванням української специфіки.

Частка малих і середніх підприємств у дослідженні була більшою. Аналіз системи управління та обліку малих і середніх підприємств показав, що стиль та методи управління такими підприємствами формуються однією особою — директором. Управління підприємством здійснюється здебільшого в «ручному» режимі. Система оперативного та стратегічного планування (тобто контролінг) на таких підприємствах повністю відсутня. Директор досить часто перевантажений надлишковою та несуттєвою інформацією, періодично втрачає контроль над процесами на підприємстві. По суті, система управління таким підприємством є повним відображенням менеджерського стилю директора. Зазвичай за таких умов забезпечити стабільний розвиток підприємства практично неможливо. Для цієї групи підприємств бажано впроваджувати контролінг згідно з рекомендаціями західних спеціалістів [4], тобто необхідно користуватися послугами зовнішнього контролера.

Показовим є приклад невеликого німецького підприємства, яке працює в Україні протягом 4 років. Система контролінгу на підприємстві була створена від самого початку роботи підприємства з урахування особливостей ведення бізнесу в Україні. Для підтримки роботи системи контролінгу підприємство користується послугами зовнішнього контролера, обов'язками якого є координація систем оперативного та стратегічного планування, контроль за системою обліку та інформаційними потоками підприємства, а також трактування та надання відповідної управлінської інформації директору та власникам підприємства. Впроваджена система дозволяє вчасно забезпечувати коригування оперативних планів і плану стратегічного розвитку. Ще до перших проявів фінансової кризи підприємством були скориговані оперативні плани та викона-

ні превентивні дії на випадок зміни валютного курсу. Під час зміцнення курсу гривні було створено резервний фонд імпортової сировини, придбаної за низьким курсом євро строком на 6 місяців. Після того, як євро значно зріс і виникли проблеми з імпортом, підприємство продовжує стабільно працювати на ринку, не підвищуючи різко ціни. За рахунок цього воно стабільно утримує свою частку ринку. Як результат, правильно організована система контролінгу дозволяє забезпечувати стабільний розвиток підприємства.

Висновки. Проведене дослідження дозволяє стверджувати, що більшість підприємств України потребує впровадження ефективної системи контролінгу як засобу забезпечення стабільного розвитку підприємств, але відсутність кваліфікованих спеціалістів і розуміння необхідності заміни старої системи управління на систему контролінгу не сприяють реалізації цих потреб. Також дослідження дозволило виявити та сформулювати умови забезпечення стабільного розвитку підприємств України, а саме: чіткий взаємозв'язок оперативного та стратегічного планування через систему контролінгу, розробка системи стратегічних планів підприємства. Стратегічні плани українських підприємств здебільшого збігаються з оперативними і відображають бажання власника максимізувати прибуток на теперішній момент. Стратегічні плани західних підприємств відображають необхідність стабільного розвитку в майбутньому за оптимальних доходів у теперішньому часі. Тобто українські і західні підприємства мають різні стратегічні цілі і, зазвичай, досягають різних результатів.

Для забезпечення сталого розвитку підприємств необхідно:

- створити систему ефективного стратегічного планування підприємств;
- впровадити методологію досягнення стратегічних цілей за допомогою системи контролінгу ;
- забезпечити всебічну популяризацію та вивчення системи контролінгу як системи управління для українських підприємств.

1. Дайле А. Практика контроллинга. – М.: Финансы и статистика, 2001. – 336 с.
2. Друри К. Управленческий учет для бизнес-решений / Пер. с англ. – М.: Юнити, 2003. – 645 с.
3. Контроллинг как инструмент управления предприятием / Под ред. Н.Г. Данилочкиной. – М.: ЮНИТИ, 1998. – 279 с.
4. Концепция контроллинга / Horvath & Partners; Пер. с нем. 3-го изд. – М.: Альпина Бизнес Букс, 2008. – 268 с.
5. Манн Р., Майер Э. Контроллинг для начинающих / Пер. с нем. – М.: Финансы и статистика, 1992. – 208 с.
6. Пушкар М.С. Контролінг: Монографія. – Тернопіль: ТАНГ, 1997. – 146 с.
7. Фольмут Х.Й. Инструменты контроллинга от А до Я / Пер. с нем. – М.: Финансы и статистика, 2003. – 287 с.
8. Хан Д., Хунгенберг Х. ПИК. Стоимостно-ориентированные концепции контроллинга / Пер. с нем. – М.: Финансы и статистика, 2005. – 928 с.
9. Хорнгрен Ч., Фостер Дж., Датар Ш. Управленческий учет / Пер. с англ. – СПб.: Питер, 2008. – 1008 с.
10. Чумаченко М.Г. Контролінг у дію // Економіка та держава. – 2007. – №11. – С. 8–16.
11. Яковлев Ю.П. Контролінг на базі інформаційних технологій. – К.: Центр навчальної літератури, 2006. – 316 с.

Стаття надійшла до редакції 29.12.2008.