

УДК 658:338

ПРОБЛЕМАТИКА ВПРОВАДЖЕННЯ КОНТРОЛІНГУ НА ВІТЧИЗНЯНИХ ПІДПРИЄМСТВАХ

Черкас А.В.

У статті визначено необхідність використання контролінгових заходів у системі управління підприємством, подано визначення поняття контролінгу, його призначення, визначення місця і ролі у системі управління діяльністю вітчизняних підприємств. Зазначено ряд питань, які перешкоджають пропорційному запровадженню контролінгу в системі управління підприємством.

Ключові слова: контролінг, облік, планування, управлінські рішення, ринкові відносини, прогнозування, інформаційні потоки, стратегія, антикризове управління, фінансовий контроль.

Формування ринкових відносин, поява підприємств різних форм власності як у виробничій, так і невиробничій сферах, вносить істотні зміни в систему управління їх фінансово-господарською діяльністю. На перший план виходять економічні, ринкові критерії ефективності, підвищуються вимоги до гнучкості управління. У цій ситуації неодмінною умовою вдосконалення методів управління є повне використання внутрішніх можливостей підприємства, тобто відбувається об'єктивний процес зростання ролі і значення таких функцій, як облік, планування, аналіз і контроль, з одночасним переосмисленням їх завдань, наповненням новим змістом.

Впровадження контролінгу на підприємстві та ефективне використання рішень прийнятих за його допомогою у всіх підрозділах підприємства на даному етапі розвитку економіки є досить актуальною проблемою. Контролінг забезпечує необхідною інформацією керівництво підприємства для прийняття управлінських рішень шляхом інтеграції процесів збору, обробки, підготовки, аналізу та інтерпретації інформації; надає інформацію для керування трудовими і фінансовими ресурсами; забезпечує виживання підприємства на рівнях стратегічного і аналітичного управління [2 с. 129]. Отже, метою контролінгу є інформаційна підтримка управлінських рішень для підвищення їх якості.

Мета статті є обґрунтування поняття контролінгу, його призначення, визначення місця і ролі у системі управління підприємством, зазначення ряду актуальних проблем в процесі запровадження довершеної моделі контролінгу в управління підприємством.

Виходячи з поставленої мети можемо визначити основні завдання даної статті: уточнення поняття контролінгу; визначення його основних функцій; визначення місця і ролі контролінгу в управлінні підприємством.

Як нова концепція теорії і практики управління контролінг з'явився у економічно розвинутих країнах заходу, але дістав найбільшого розвитку у таких країнах як США та Німеччина.

Дослідженню системи контролінгу присвячені праці багатьох вітчизняних і закордонних вчених. Серед західних теоретиків та практиків визначенню поняття контролінгу увагу приділяють Е. Майєр., Р. Манн, Х.-Й. Фольмут, В. Хорват; серед російських Є. А. Ананькіна, Н. Г. Данілочкіна, А. М. Кармінський, серед вітчизняних В. Б. Івашкевич, С. Н. Петренко, М. С. Пушкар та інші. В їх публікаціях обґрунтовано необхідність контролінгу на підприємстві, визначено його сутність, сформульовані його функції. Проте цілісна концепція структури системи контролінгу з урахуванням специфіки діяльності вітчизняних підприємств поки що недостатньо розвинута.

На сьогоднішньому етапі розвитку економіки вчені найбільшу увагу приділяють таким елементам контролінгу як облік, планування, контроль, аналіз та консультування (розробка рекомендацій). Слід зазначити, що формування контролінгової інформації на підприємстві повинно здійснюватися таким чином, щоб були задіяні та враховані всі аспекти його фінансово-господарської діяльності.

Особливістю ринкових відносин є формування значної кількості підприємств та організацій, які є економічно та юридично самостійними, незалежно від форми власності. До них слід віднести малі підприємства, спільні підприємства, товариства з обмеженою відповідальністю, акціонерні товариства та інші. Ці підприємства, порівняно з державними, не мають вищих органів управлін-

ня, які б брали на себе певну частку відповідальності за діяльність підвідомчих їм організацій, займалися б питаннями науково-технічного прогресу (частково), організаційного вдосконалення виробництва тощо. Такий стан підприємств і організацій, як суб'єктів ринкових відносин, змушує сьогодні в багатьох випадках по-іншому розглядати проблеми управління їх фінансово-господарською діяльністю. У сучасних умовах господарювання відбувається об'єктивний процес зростання ролі і значення таких функцій управління, як облік, планування, аналіз і контроль, з одночасним переосмисленням їх завдань, наповненням новим змістом.

Ринкові умови господарювання вимагають від діяльності підприємств і організацій надзвичайної організованості, віддачі і, у кінцевому підсумку, максимальної ефективності виробничої діяльності. Сучасний ринок – це гостра конкуренція, боротьба за місця збуту продукції, забезпечення партнерських відносин з постачальниками і покупцями, завоювання першості щодо якісних параметрів продукції, яка випускається.

Вихідною ідеєю при обґрунтуванні поняття контролінгу є актуалізація питань окреслення його завдань, функцій, напрямів і методів його запровадження на підприємствах. Перспективними напрямками подальших досліджень можна вважати, по-перше, розроблення системи раннього попередження і реагування кризових ситуацій як для окремого суб'єкта, так і для угруповання в цілому, тобто побудова системи раннього попередження і реагування на кризові ситуації в об'єднаннях промислового і фінансового секторів економіки; по-друге, моделювання кризової ситуації для різних учасників.

Ми погоджуємося з думкою Н. І. Кабушкіна, про те, що контролінг – це система ефективного управління підприємством для забезпечення його тривалого функціонування. Ця система визначає цілі підприємства, принципи управління, способи їх реалізації. Контролінг спрямований на усунення проблемних місць у роботі підприємства, орієнтацію на майбутнє, на досягнення конкретних результатів роботи, відповідно до цілей підприємства [1, с. 23]. Новим у контролінгу є те, що він забезпечує зв'язок традиційно ізольованих одне від одного аспектів управління підприємством з урахуванням їх взаємозв'язку.

Найголовнішим завданням системи контролінгу є підтримка прийняття управлінських рішень. Розглядаючи різні підходи щодо контролінгу управлінських рішень такі автори як: Н. І. Кабушкін, Р. М. Пушар, наголошують на тому, що контролінг не закінчується контролем як таким, а включає в себе і систему управління, контролю, регулювання, аналізу та нагляду взагалі [1, 2].

Основними завданнями контролінгу у системі управління є [4, с. 24-26]:

- 1) створення системи раннього попередження і реагування на недоліки у здійсненні підприємствами господарських операцій (постійне відстеження зовнішньої і внутрішньої інформації, порівняння планових і фактичних обсягів виконаної суб'єктами господарювання роботи, аналіз впливу відхилень на виконання поточних планів, розроблення проектів управлінських рішень, спрямованих на поліпшення фінансово-господарської діяльності);
- 2) оцінка впровадження у діяльність суб'єктів господарювання норм витрачання сировини, матеріалів, палива;
- 3) оцінка ефективності діяльності загалом та за окремими напрямками (інновацій або інвестицій);
- 4) створення надійної системи прогнозування, що повинно забезпечити визначення цілей суб'єкта господарювання, критеріїв стратегічного планування його фінансово-господарської діяльності, підготовку альтернативних стратегій розвитку суб'єкта господарювання, розробку системи показників визначення рівня досягнення встановлених стратегічних цілей, аналіз впливу допущених відхилень на виконання стратегічних планів, підготовку варіантів можливих управлінських рішень.

Враховуючи вище зазначене, слід констатувати, що першочерговою задачею контролінгу є забезпечення оптимізації взаємозв'язків і залежностей інформаційних потоків між всіма основними функціями управління, що забезпечить можливість отримання релевантної інформації, необхідної для прийняття управлінських рішень. Поєднуючи функції обліку, контролю, планування, аналізу, регулювання та консультування контролінг займає особливе місце в інформаційно-аналітичній системі управління підприємством. Врахування наявних взаємозв'язків формує конкурентні переваги

підприємства, підвищує якість прийняття релевантних управлінських рішень та створює потенціал в управлінні на довгострокову перспективу.

Практика показує, що кризи в інтегрованих об'єднаннях фінансового і промислового капіталу не тільки можливі, вони відображають власні ритми розвитку кожного окремого суб'єкта господарювання. Потреба в антикризовому управлінні виникає не тільки при сталому економічному розвитку інтегрованих угруповань, але й при здійсненні структурних зрушень відповідно до світових тенденцій економічного та науково-технологічного процесів.

Проблеми впровадження контролінгу, як інструменту антикризового управління на підприємствах, були прямо або опосередковано досліджені вітчизняними та зарубіжними вченими, серед них Дж. Ван Хорн, І. Ворст, Г. Ревентлоу, Р. Холт, К. Шим Джей, І. А. Бланк, І. Т. Балабанов, Е. Ф. Брігхем, Л. Барто, С. Г. Беляев, В. О. Василенко, А. Г. Грязнова, О. Є. Кузьмін, Є. М. Коротков, Р. А. Попов, Я. Д. Плоткін, Е. А. Уткін та інші.

Нестабільність, як зовнішніх (інтернаціоналізація економічного життя, загострення конкуренції на внутрішніх і світових ринках і т. ін.), так і внутрішніх (обсяги виробництва, заборгованість по зарплаті, пошук надійних партнерів і постачальників) чинників висувають додаткові вимоги до управління бізнесом підприємства. Як наслідок цього – пошук більш нових та досконаліших систем управління, що забезпечують гнучкість і надійність функціонування підприємства. А це в свою чергу передбачає вироблення механізмів координації і контролю всередині системи управління. Виникає необхідність організації контролінгу в управлінні мікроекономікою.

Слід зазначити, що в Україні контролінгу приділяється недостатня увага, хоча причин для його активного запровадження достатньо, зокрема: зростання нестабільності зовнішнього середовища, що висуває додаткові вимоги до системи управління підприємства; переміщення акценту з контролю минулого на аналіз майбутнього; збільшення швидкості реакції на зміни у навколишньому середовищі, підвищення гнучкості підприємства; необхідність у безперервному відстеженні змін, що відбуваються у внутрішньому і зовнішньому середовищах підприємства; необхідність продуманої системи дій щодо забезпечення виживання підприємства й уникнення кризових ситуацій; ускладнення системи управління підприємством, що потребує механізму координації всередині системи управління; наявність інформаційного буму при недостатності релевантної інформації, що потребує побудови спеціальної системи інформаційного забезпечення управління; зростання загальнокультурного прагнення до синтезу, інтеграції різних галузей знань і людської діяльності.

Тому, одним із перших кроків до формування системи контролінгу в Україні могло б стати визнання необхідності розвитку державного фінансового контролю як у напрямі вдосконалення ревізії, так і через запровадження фінансового аудиту й аудиту ефективності, в тому числі на мікрорівні. Ці форми контролю разом із управлінським обліком мають стати наріжним каменем підвищення ефективності господарювання державних підприємств України.

Поряд із підприємницькими структурами систему контролінгу необхідно запроваджувати і в діяльність державного апарату та органів влади. Це впливає з того, що система державного регулювання економіки, яка претендує на статус ефективної, повинна [5, с. 142]: правильно встановлювати відповідні правила і стандарти, які формують умови виробництва матеріального продукту та надання послуг; точно визначати засоби та методи впливу держави на суб'єкти економічних відносин з метою забезпечення дотримання вищезазначених правил і стандартів; своєчасно вносити обґрунтовані зміни до встановлених правил і стандартів, якщо вони на даному етапі розвитку країни не сприяють ефективному господарюванню.

Для забезпечення такого функціонування системи державного регулювання економіки вона повинна мати дуже чутливий механізм саморегулювання. Цей механізм може бути аналогічним системі контролінгу, який успішно діє у передових фірмах світу.

Низька ефективність діяльності, а у багатьох випадках і збитковість вітчизняних державних підприємств обумовлені слабкістю саме цієї складової господарського фінансового контролю. Простежується певний відрив між рішеннями, які повинні бути прийнятими за результатами контролю, і тими діями, які фактично здійснюються в частині організації виробництва. Тобто управління підприємством часто функціонує само по собі, а контроль – сам по собі. У кращому випадку резуль-

тати контролю потрібні керівництву для покарання і звільнення співробітників, які мають власну думку, власний погляд на ту чи іншу проблему, що, як правило, не подобається керівництву підприємства.

Причин для визнання питання, щодо пропорційного запровадження контролінгу, однією з актуальних проблем на сьогоднішньому етапі розвитку економіки України є чимало, але для прикладу наведемо лише три з них.

Перша – це зростання нестабільності зовнішнього середовища, що висуває додаткові вимоги до системи управління підприємства. Йдеться про необхідність переміщення акценту з контролю минулого на аналіз майбутнього, забезпечення безперервного відстеження змін, що відбуваються у внутрішньому і зовнішньому середовищах підприємства, збільшення швидкості реакції на зміни у навколишньому середовищі, підвищення гнучкості підприємства.

Друга причина – це ускладнення системи управління підприємством, що вимагає механізму координації всередині системи його управління. Адже сьогодні безпосереднім управлінням власники здебільшого не займаються.

І, насамкінець, третя причина – це наявність інформаційного буму при недостатності суттєвої інформації, що потребує побудови спеціальної системи інформаційного забезпечення управління. Багато економічної інформації, яка знаходиться в обігу, є недостовірною, навіть такою, що спеціально запущена для хибних висновків можливих конкурентів. Найбільш цінну інформацію успішні фірми прагнуть захистити і від конкурентів, і від держави.

ВИСНОВКИ

Проведені дослідження дають підстави зробити висновок, що контролінг є складовою управління діяльністю підприємств в Україні, проте даний напрям потребує більш широкого дослідження та впровадження. Створення відповідної системи та підготовка спеціалістів (антикризових менеджерів) нададуть можливість змінювати стратегію діяльності залежно від обставин. Впровадження і використання методів контролінгу дозволить розширити можливості управління, сформулювати перспективні напрями діяльності та впевненість у завтрашньому дні.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Кабушкин Н. И. Основы менеджмента : учебное пособие / Н. И. Кабушкин. – М. : Мысль, 2005. – 408 с.
2. Пушкар М. С. Контролінг – інформаційна підсистема стратегічного менеджменту : моногр. / М. С. Пушкар, Р. М. Пушкар. – Тернопіль : Карт-бланш, 2004. – 370 с.
3. Одноволик В. І. Контролінг – сучасна концепція забезпечення стабільного розвитку підприємства / В. І. Одноволик // Актуальні проблеми економіки. – 2009. – № 6. – С. 127–130.
4. Стефаненко М. М. Використання контролінгу в системі управління підприємством / М. М. Стефаненко, Л. Ю. Набієва // Економіка та держава. – 2007. – № 2. – С. 24–26.
5. Стефаник І. Б. Використання контролінгу в національній системі державного фінансового контролю / І. Б. Стефаник // Фінанси України. – 2005. – № 10. – С. 142–144.