

ОСОБЛИВОСТІ ПРАКТИЧНОГО ЗАСТОСУВАННЯ КОНТРОЛІНГУ

М.І. Ключ,

аспірантка кафедри обліку і аудиту

Університету банківської справи Національного банку України

Сучасний економічний стан в Україні вимагає якісно нових підходів до управління. Це пов'язано не лише із активними змінами зовнішнього середовища функціонування, а й зокрема з економічною мінливістю, стрімким прогресивним розвитком практично усіх економічних галузей.

Підприємства перетворюються на складні системи, ефективне управління якими вимагає аналізу значних масивів даних, вибору найкращих альтернатив, швидкого прийняття рішень, контролю, координації та своєчасного коригування можливих відхилень.

В процесі розвитку системи управління як сегменту складної економічної структури, керівники підприємств постають перед проблемою прийняття ключових управлінських рішень в складних і мінливих умовах господарювання. Тому система управління повинна містити таку компонентну складову, що буде здатна до швидкої адаптації та протидії негативному впливу подразника.

Система контролінгу повноцінно може бути такою складовою, вона дозволяє ефективно коригувати локальні стратегії діяльності підприємства та скеровувати глобальні стратегії його діяльності у русло перспективного розвитку.

Планові інструменти, систем обліку та аналізу все частіше не повною мірою забезпечують оптимальний результат, що також є фактором котрий аргументує доцільність практичного застосування концепції контролінгу. Виправданим є позиціонування контролінгу як дієвого інструменту вдосконалення та інтеграції системи обліку, елементу забезпечення керівників необхідною управлінською інформацією,важелем планування та прийняття управлінських рішень.

Проблемами впровадження і розвитку контролінгу у механізмі функціонування підприємств, а також теоретичні і практичні питання контролінгу розглядали такі дослідники: Ю.Вебер [2, 173-175], С. Алексеев [3, с. 8–124], М. Буднік [4, с. 2–8], Х.-Ю.Кюппер, Д.Шнайдер, Й.Вербер та інші. Трактують суті контролінгу у авторів окреслене по-своєму в залежності від інформаційної бази котра береться до уваги, тому в літературі досі чітко не виокреслено єдиного погляду щодо його сутності. Немає єдності і в питаннях стосовно цілей і орієнтації на результат. Завдання контролінгу можуть виконуватися за допомогою спеціальних інструментів. Згідно німецької 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].

Орієнтуючись на такі цілі діяльності підприємства як: місія бізнесу; стратегічні й тактичні цілі; дрібні і чіткі задачі для вирішення, система контролінгу вирішує такі цілі в розрізі стратегічних і тактичних складових. А тому контролінг як механізм, складається з двох важливих частин: стратегічного та оперативного контролінгу.

Існує тісний взаємозв'язок оперативного та стратегічного контролінгу (рис.1.).

Рівні Ознаки	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 Прибуток Рентабельність Економічна ефективність

Рис. 1. Взаємозв'язок стратегічного і оперативного контролінгу [1]

Цілі, методи, засоби та інструменти для їх досягнення у оперативному та стратегічному контролінгу свої. 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: «власне виробництво - постачання з боку»; аналіз конкуренції; логістика; «портфельний аналіз»; аналіз потенціалу; «стратегічні розриви»; розробка «сценаріїв».

Оперативний контролінг, центральною ланкою якого є оперативне планування а також: цільове управління; контроль за виконанням; визначення "вузьких" місць; коригування; адаптивне управління, орієнтований на короткострокові цілі і контролює такі основні економічні показники фірми, як ліквідність, рентабельність, прибутковість і продуктивність. Завдання оперативного контролінгу загалом, включають виробничий облік, оперативне планування і бюджетування, аналіз стандартів продуктивності, формування звітів, порівняння результатів з цілями, параметричний аналіз, формування нестандартних звітів.

Арсенал основних методів і інструментів оперативного контроллера суттєво контрастує з тим, яким оперує контроллер стратегічного рівня. Найбільш відомі інструменти оперативного сектору: «АВС-аналіз»; оптимізація об'ємів замовлень при закупівлі; метод розрахунку сум покриття; оптимізація розмірів партії продукції; аналіз знижок та інші [6].

Слід зазначити, що методологія і практика контролінгу в сучасному управлінні застосовуються в різних варіантах. З одного боку, це пояснюється специфікою підприємства та його корпоративною культурою, а з іншого – відкритістю цієї предметної сфери для наукового осмислення [5, 33].

Отож, будучи відособленою системою, економічна сутність якої - динамічний процес інтеграції та синтезу існуючих методів обліку, аналізу, планування, контролю і координації в єдину систему отримання релевантної інформації для прийняття управлінських рішень, контролінг все ж є індивідуальною системою для кожного підприємства, на відміну від фінансового обліку та інших сегментів управлінського механізму. Тому контролінг потребує конкретних розробок.

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 дієвим в період несприятливих умов для бізнесу та боротьби за виживання підприємства у віддаленій перспективі.

Ще одним підводним каменем щодо впровадження контролінгу є відсутність кваліфікованих та досвідчених спеціалістів, нестача відповідних знань у фахівців, що задіяні на підприємствах. Враховуючи позитивний зарубіжний досвід доцільним буде використовувати консультанта (так, у Німеччині наприклад існують консультаційні фірми, що спеціалізуються на контролінгу). Саме консультант-контроллер зможе навчити керівництво як ефективно використовувати функціональність контролінгу і адаптувати впровадження системи контролінгу враховуючи особливості суб'єкта господарювання.

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.

Впровадження системи контролінгу в практичну діяльність допоможе: ефективно управляти власними ресурсами, оперативно реагувати на зміни діяльності, розробляти та опрацьовувати різні комбінації управлінських рішень, здійснювати якісний порівняльний аналіз даних, використовувати інновації, забезпечувати економічну ефективність та платіжну спроможність не лише короткостроково, але й у перспективі.

Контролінг свого роду нова вакцина для захисту бізнесу від вразливості у динамічному зовнішньому середовищі. На подальших етапах розвиток концепції контролінгу сприятиме ефективному управлінню, створенню і розвитку потенціалу підрозділів підприємства. Досліджуючи ідеї конкурентів, здійснюючи порівняльний аналіз отриманих даних формуватиметься широкий сектор релевантної інформації загального середовища, що дозволить продуктивно використовувати інновації та орієнтуватися на майбутнє.

Загалом, результативність діяльності системи має досягатися за рахунок синергетичного ефекту, котрий досягається через взаємодію усіх структурних елементів контролінгу з середовищем його дії.

Література:

1. Смирнов С.А. Контроллинг [Текст]: учебно-практическое пособие / С.А. Смирнов – М.: ООО «Алана», 2002. – 264 с.
2. Вебер Ю. Контроллинг / Управление предприятием. Тенденции и перспективы развития : сб. статей. – М. : Глав. ред. междунар. журнала «Проблемы теории и практики управления», Verlag Paul Haupt, 2001. – 102 с.
3. Алексеев С. Б. Адаптивное управление конкурентоспособностью предприятия: [монография] / С. Б. Алексеев – Донецк: ДонНУЭТ, 2007. – 170с.
4. Буднік М. М. Адаптація промислових підприємств до ринкових умов господарювання: автореф. дис. ... канд. экон. наук: спец. 08.06.01 / М. М. Буднік – Х., 2002. –19 с.
5. Дедов О.А. Методология контроллинга и практика управления крупным промышленным предприятием: Учеб. пособие. – М.: Альпина Бизнес Букс, 2008. – 248 с.
6. 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.