

Поняття, сутність контролінгу та проблеми його впровадження на вітчизняних підприємствах

Статтю присвячено вивченню організаційних проблем запровадження контролінгу на промислових підприємствах як ефективного засобу забезпечення їх стабільної прибуткової діяльності та проведено аналіз розуміння зарубіжними й вітчизняними вченими суті контролінгу.

аналіз, інформаційні потоки, контроль, контролінг, менеджмент, моніторинг, підприємство, планування, управління, управлінський облік

Важливою умовою забезпечення стійкого розвитку економіки України є вдосконалення систем управління підприємствами на основі впровадження досягнень світової науки та практики менеджменту. Особливого значення в сучасних умовах господарювання набуває проблема підвищення координованості бізнес-процесів підприємства та ефективності прийняття управлінських рішень для вирішення стратегічних та оперативних задач.

Необхідність в системній інтеграції різноманітних аспектів управління бізнес-процесами підприємства стала однією із основних причин виникнення контролінгу в світовій теорії та практиці управління. Впровадження контролінгу дозволяє підвищити рівень координованості процесів планування, контролю, обліку, аналізу і регулювання на підприємстві, забезпеченості їх методичною та інформаційною базою, за рахунок чого дозволяє підвищити якість управлінських рішень та ефективність системи управління в цілому.

Особливе значення для подальшого розвитку контролінгу набувають питання пізнання і практики контролінгу, як основи його подальшого розвитку.

Проблемам вивчення і розробки теорії і практики контролінгу приділялась значна увага на протязі останнього часу. Значний внесок у дослідження цієї проблеми внесли вітчизняні вчені та практики: Зинченко В.А., Лала О.М, Максимова В.Ф., Петренко С.Н., Стефанюк І.Б., Пушкар М.С., Пушкар Р.М., Цигилик І.І.

Великий вплив на розвиток теорії і практики контролінгу мають праці закордонних авторів: Вебер Ю, Дайте А., Кюппер Х., Майнер Е., Манн Р., Райхман Т., Хан Д., Хорварт П.; російських вчених: Данілочкіна Н.Г., Івашкевич В.Б., Кармінський А.М., Оленев Н.І., Примаков А.Г., Токаренко Г.С., Фалько С.Г. та інші.

Вивчення наукових праць щодо системи контролінгу дає підстави вважати, що питання контролінгу на промисловому підприємстві недостатньо висвітлені у вітчизняній економічній літературі. В наукових дослідженнях немає однозначного підходу до визначення економічної сутності контролінгу, недостатньо досліджено механізм контролінгу на промисловому підприємстві і на сьогодні залишилися недостатньо розкритими цілий ряд питань, пов'язаних з сучасними особливостями нових умов господарювання національної економіки.

Відповідно до цього основним завданням даного дослідження є з'ясування сутності та змісту контролінгу в управлінні промисловим підприємством, узагальнення його теоретично-методологічних основ та визначити проблемні моменти при застосуванні системи контролінгу на вітчизняних підприємствах.

В сучасний період трансформації умов господарювання відбувається зміна концепції, парадигми управління, що передбачає зміну цілей і завдань підприємства, систем забезпечення прийняття ефективних рішень. Сучасне промислове підприємство – це складна динамічна система, орієнтована на досягнення конкретних цілей. Ефективність функціонування системи управління підприємством характеризує передусім ступінь досягнення цілей підприємства та вирішення конкретних оперативних і стратегічних задач.

Новий механізм управління потребує нових підходів, одним з яких є контролінг, що виник на межі поєднання економічного аналізу, планування, управлінського обліку та менеджменту. Контролінг передбачає поєднання теорії прийняття рішень, математичного моделювання, теорії систем, інформаційного та організаційного моделювання [4, 12, 10, 3, 20, 7, 8].

Однією з основних причин виникнення і запровадження системи контролінгу стала необхідність системної інтеграції різноманітних аспектів управління бізнес-процесами. Контролінг забезпечує методичну та інструментальну базу для підтримки основних функцій управління: планування, контролю, обліку та аналізу, а також оцінки ситуації для прийняття управлінських рішень.

Поняття “контролінг”, що має англійські лінгвістичні корені (англ. “controlling”), вперше почало використовуватись в межах німецької школи ділового адміністрування і при своєму народженні найбільшою мірою відповідало українському слову “координування”. На даний час у зв’язку з низкою причин, пов’язаних передусім з розвитком інформаційних систем, поняття контролінгу все більше наближається до значень “керівництво, регулювання, управління” (однак не “контролювання”) і виражає нову концепцію управління, породжену практикою сучасного менеджменту [12, 10].

На сьогоднішній день різні вчені пропонують свої визначення контролінгу. Так, німецькі вчені Р.Манн та Е.Майер у своїй книзі «Контролінг для початківців» дають наступне визначення даному терміну: «Контролінг – це управління прибутком, тобто система регулювання, яка дозволяє фірмі отримати максимальну для даних умов прибуток» [1].

Дуже схожа із вищезгаданим визначенням контролінгу у доктора економічних наук Івашкевича В.Б., який написав не одну роботу по даній тематиці. На його думку, «контролінг можна визначити як систему управління процесом досягнення кінцевих цілей та результатів діяльності фірми, тобто як систему управління прибутком підприємства для досягнення її максимізації» [2].

Е.Майер у книзі «Контролінг як система мислення» стверджує, що використовуючи методи стратегічного менеджменту (контролінгу), можна раніше, ніж це зроблять конкуренти, озброєні лише методами традиційного обліку й аналізу, зазирнути за класичний трьохрічний прогностичний горизонт і дізнатися про можливі у майбутньому зміни попиту, проблеми у сфері взаємовідносин у навколишньому середовищі, обмеження ресурсів, про зміну нині ще ефективних технологій, правда, лише про тенденцію цих процесів [3].

А ще зазначено, що контролінг надає допомогу в управлінні, у виконанні тих планів, які повинні бути реалізовані у найближчі 12-36 місяців, якщо прогнози й економічна діяльність у цьому прогнозованому періоді відповідатимуть одне одному.

При цьому Е.Майер визначив принцип контролінгу: «сьогодні робити те, про що інші завтра тільки думатимуть» [3].

Контролер (лоцман) – це той, хто більшу від інших вчиться, вміє, знає, системно мислить і діє в гармонії з навколишнім середовищем, орієнтуючись на поставлені цілі і на майбутнє, щоб успішно управляти підприємством [3].

Дещо інший підхід до визначення терміну у німецького вченого А.Дайле. В своїй книзі «Практика контролінгу» він пише: «Контролінг – це процес, який

розуміється як опанування економічною ситуацією на підприємстві ... це, перш за все співставлення фактичних планових показників» [4].

Наступна інтерпретація поняттю «контролінг», А.Вайсман відзначає, що «Контролінг як концепція управління охоплює стратегічне планування, а також в цілому пророблення того, що необхідно зробити на підприємстві» [5, С.165].

Однак, змінюючи акцент в сторону стратегічного планування, необхідно пам'ятати, що оперативні методи (короткострокові) повинні виконуватися підрозділами в будь-якому випадку: перевірка виконання планових даних на базі розроблених та письмово сформульованих цілей, стратегій, заходів. В цьому розумінні контролінг являється також управлінням підприємством та збільшує вимоги до загального управління.

Звертає на себе увагу також зауваження вчених Г.Пича, Е.Шерма, яке полягає у наступному: «Задачею контролінг як функції управління являється рефлексія управлінських рішень, а як функція його підтримання – отримання та обробка інформації. Незважаючи на твердження, контролінг в якості так названої субдисципліни економіки підприємства або його функцій (та інституту) не є повним поняттям. Тім не менш, до сих пір не має єдиного поняття контролінгу» [6, с. 7].

Оскільки вони розглядають контролінг як рівноправну управлінську функцію, то він включає в себе дії по управлінню та дії по підтримці управління, тобто в рівній мірі виконує функцію управління та функцію його підтримання.

Дещо інше «інформаційне» трактування даного терміну у Д.Хана [7] та Т.Райхмана [8], згідно котрої контролінг – це інформаційне забезпечення орієнтованого на результат управління підприємством для його збереження та успішного подальшого розвитку за рахунок оптимізації фінансового результату у рамках соціальних цілей. Завдання контролінгу відповідно полягає у тому, щоб шляхом підготовки й надання необхідної управлінської інформації орієнтувати керівництво на прийняття рішень і необхідних дій. Отже, головну функцію контролінгу дослідник бачить у підтримці керівництва підприємства. Крім того, будучи, наприклад, членом правління або директорату та/або керівником відділу контролінгу, контролер може виконувати первинні централізовані функції управління. Таким чином, Д.Хан визначає, що контролінг є однією з важливих функцій управління і підтримки управління [7, С. 108].

Розвиваючи вищеописане визначення, Х.Фольмут інтерпретує зміст контролінгу наступним чином: «зміст будь-якої системи контролінгу полягає в її орієнтації на цілі, майбутнє та вузькі місця. Головні задачі контролінгу – планування, контроль та регулювання» [9, С. 11].

За допомогою планування визначається курс на наступний господарський рік. Ефективна звітність дозволяє здійснити більш чіткий контроль на протязі поточного року та здійснити аналіз причин відхилень. Слід визначити необхідні заходи та вивчити їх можливі наслідки. Регулювання направлено на підтримання прийнятого курсу. Планування, контроль та регулювання завжди пов'язані між собою у замкнутому контурі управління.

Н.Г.Данілочка дає визначення контролінгу, акцентуючи увагу на його цілі. «Контролінг – це функціонально уособлена економічна робота на підприємстві, що пов'язана із реалізацією фінансово-економічної коментуючої функцією в менеджменті для прийняття оперативних та стратегічних управлінських рішень» [10, С. 6].

На її думку основна кінцева мета будь-якого підприємства полягає в отриманні прибутку. В цьому випадку контролінг можна назвати системою управління прибутком підприємства, але в деяких випадках цілі підприємства можуть бути й іншими, - наприклад, завойовування частки ринку, ліквідація конкурентів, - тоді контролінг

орієнтує зусилля підприємства в напрямку даних цілей, хоча кінцева мета та ж сама – отримання прибутку.

Інший вчений Е.А.Уткін розглядає контролінг як основний елемент антикризисного управління підприємством. «Контролінг виступає як система забезпечення виживання фірми в короткостроковому плані, яка націлена на оптимізацію прибутку, в довгостроковому на підтримання гармонічних відносин із навколишнім середовищем. Виникнення контролінгу пов'язано з ускладненням орієнтації на ринку, підсилення конкуренції, необхідністю обліку соціальних та економічних факторів» [11, С. 325].

В даному випадку контролінг є сукупністю методів оперативного та стратегічного управління, обліку, планування, аналізу та контролю, що направлені на досягнення цілей підприємства.

Доктор наук А.М.Кармінський формулює поняття «контролінг» наступним чином: «контролінг – концепція системного управління та спосіб мислення менеджерів, в основі яких лежить прагнення забезпечити ефективне довгострокове функціонування організації» [12].

У словнику, за загальною редакцією Г.Я. Купермана (1995 рік), контролінг визначається як система державного, управлінського і незалежного контролю. У рамках окремої фірми контролінг є чітко організованою системою контролю за виконанням усіх завдань і доручень, передбачених бізнес-планом, що охоплює усі рівні — від робочих місць, ділянок, бригад до управління виробництвами і фірмою в цілому. Контролінг охоплює систему безперервного інформування керівництва фірми про стан усіх сторін діяльності фірми відповідно до затвердженого переліку окремих і узагальнювальних показників: стан портфеля замовлень і його відповідність завданням та вимогам фірми, хід підготовки виробництва і запровадження технологічних й інших новинок, виконання виробничої програми, дотримання кошторисів затрат на виробництво, виконання інвестиційної програми, фінансовий стан фірми, дебіторська і кредиторська заборгованість тощо [13].

У Великому енциклопедичному словнику, виданому 2001 року, визначається, що контролінг — це система постійної оцінки усіх сторін діяльності підприємства, його підрозділів, керівників, співробітників з точки зору своєчасного й якісного виконання завдань стратегічного плану, виявлення відхилень і вжиття невідкладних, енергійних заходів, щоб намічені рубежі були досягнуті за будь-яких змін господарської ситуації [14].

У Фінансовому словнику [15] стверджується, що контролінг — функціонально відокремлений напрям економічної роботи на підприємстві, пов'язаний з реалізацією фінансово-економічної інформативної функції у менеджменті для прийняття оперативних та стратегічних управлінських рішень.

С.М. Петренко стверджує, що контролінг, будучи обліково-аналітичною підсистемою в інформаційно-аналітичній системі управління підприємством, служить основою для його роботи. При цьому контролінг може бути систематичним, таким, що розвиває використовувані ним традиційні бухгалтерські, аналітичні та інші прийоми й способи, і проблемним, що дає змогу виробити дієві управлінські рішення як оперативного, так і стратегічного характеру [16].

Отже, ми бачимо, що на сьогоднішній момент існує велика кількість публікацій, які висвітлюють ті або інші підходи при реалізації окремих функцій і задач контролінгу, його складу і місця в системі загального управління. І, незважаючи на те, що в Росії підприємства чорної і кольорової металургії, нафтогазового комплексу, атомної енергетики вже стали лідерами щодо практичного використання методології й інструментарію контролінгу, на Україні - МЕТРО AG, УМС, ФОЗЗІ-ГРУППІ та інші,

існують проблеми практичного впровадження контролінгу на промислових підприємствах, а саме:

I. Вітчизняний менеджмент занепокоєний іншими проблемами (ще залишається актуальною проблема виживання на українських підприємствах).

Знаходячись на грані банкрутства, як і раніше використовуються ті ж підходи і методи, що застосовувалися раніше:

- строго централізовані або децентралізовані системи управління;
- командно-адміністративні методи управління;
- низький рівень впроваджуваних інновацій;
- напрямок інвестицій на підтримку виробництва, а не на його відновлення;
- ігнорування або недооцінка факторів зовнішнього середовища тощо.

Таким чином, дана проблема полягає у тому, що більшість менеджерів будь-якого рівня управління схильні до рішень по стереотипах, що склалися у них в результаті попереднього досвіду і навчання.

На Заході при сучасному рівні розвитку ринкових відносин незмірно ускладнюється орієнтація підприємства, що веде не просто до зростання ролі управління ним, а до якісних змін у всій структурі і методах управління. Досить швидко відбувається процес інтеграції традиційних методів планування, обліку, нормування, контролю й аналізу в єдину систему одержання, обробки інформації і прийняття на її основі управлінських рішень, систему, що управляє підприємством, будучи орієнтована на досягнення не тільки оперативних поточних цілей одержання прибутку того або іншого розміру, але і на глобальні стратегічні цілі, виживання підприємства, його екологічний нейтралітет, збереження робочих місць, тобто на соціальні фактори, систему, у якій переважної стає не вузьке, конкретне, ортодоксальне мислення керуючий справами, а системне, комплексне рішення проблем. Ці об'єктивні тенденції і процеси на Заході в основному і визначають терміном «контролінг».

II. Слабке конкурентне середовище.

Вітчизняний менеджмент повинний вже сьогодні зрозуміти, які проблеми постають перед ним в умовах реального ринку з дійсно жорсткою конкурентною боротьбою. Середовище постійно змінюється. Навіть лідери бізнесу часом не переживають 5-річний період. Що ж говорити про «нових» вітчизняних менеджерів з їх старими теоріями управління?

Зрозуміло, що стандартна сума технологій вітчизняного менеджера, що складається з відомих рішень в організації постачання, збуту продукції, питань інвестицій і їхнього фінансування, в умовах різких змін зовнішнього середовища вже не дає бажаного ефекту. Більш того, вузька спеціалізація сфер управлінської компетенції адміністративно-управлінського персоналу вітчизняних підприємств породжує нездоланні бар'єри на шляху замикання міжфункціональних зв'язків у контурі зворотного зв'язку. А надмірна локалізація управлінських функцій робить їх нереалізованими або неефективними. Виникає необхідність інтеграції всіх управлінських функцій підприємства, введення нової функції – контролінгу, що відкриває нові шанси і можливості для конкурентноздатного підприємства. Управління таким підприємством ґрунтується вже на розумінні його як системи, що знаходиться в процесі постійного пристосування до внутрішніх і зовнішніх змін.

III. Неготовність до змін.

Контролінг - нове явище, тому його впровадження може викликати опір, як з боку керівництва, так і з боку підлеглих. Щоб перебороти цей опір, швидко домогтися перших результатів, а потім затвердити на підприємстві стабільно працюючу систему, варто проаналізувати труднощі, що можуть виникнути, їхні причини і засоби, що дозволяють їм протистояти (таблиця1) [10].

IV. Відсутність системного аналізу (неповні, не інтегровані рішення) при впровадженні контролінгу на вітчизняних підприємствах.

Вітчизняні підприємства, що впроваджують контролінг, зіштовхуються з безліччю важко розв'язних задач, на початковому етапі, про які менеджмент і не підозрює. Застосування системного аналізу при впровадженні контролінгу дає можливість виділити перелік і вказати доцільну послідовність виконання даних взаємозалежних задач, що дозволяють не упустити з розгляду важливі сторони і зв'язки досліджуваного нами об'єкта - системи контролінгу.

V. Відсутність, або низька якість нормативно - довідкової інформації.

Більшість праць, які присвячені контролінгу, виданих в Росії та на Україні за останнє десятиліття є перекладними. Наприклад, тільки у Німеччині за 1985-1990 роки видано 23 самостійні книги, які присвячені цій проблемі і велика кількість статей. Слід, однак, помітити, зростаючий інтерес російських та українських вчених і практиків до системи контролінгу:

Таблиця 1 – Соціально-психологічні фактори, що заважають швидкому впровадженню контролінгу

Джерела опору	Шляхи їх подолання
Звички і страх перед невідомістю	- Навчання співробітників - Поступове введення нових методів
Почуття безпеки	* Залучення досвідчених співробітників до впровадження нової системи
Погроза статусу групи (наприклад, бухгалтерії чи планово-економічному відділу)	- Чітке розмежування функцій - Незалежність з точки зору підпорядкування друг від друга
Інерція структур та її елементів (груп)	* Імітація (акцент на досвід передових західних, російських та вітчизняних підприємств, які успішно використовують контролінг у своїй щоденній роботі)
Погроза сформованим відносинам влади усередині підприємства	- Довести матеріальну зацікавленість всіх гілок влади при впровадженні системи контролінгу - Семінари, симпозиуми, які допомагають розкрити переваги контролінгу

- за останній час видано чимало книг про контролінг (автори: Фалько С.Г., Кармінський А.М., Данілочкіна Н.Г., Івашкевич В.Б., Уткін Е.О., Пушкар М.С., Цигилик І.І., Петренко С.М. та інші) [2, 10-12, 16, 19, 20];

- щорічно проводяться симпозиуми і семінари по контролінгу (м. Москва, м. Санкт-Петербург, м. Київ);

- щомісяця видається спеціалізований журнал «Контролінг у Росії», «Економіка підприємства», «Фінанси України», «Маркетинг в Україні».

Отже, про контролінг сьогодні багато говорять і пишуть, багато фахівців схилиються до того, що сучасний бізнес не може обійтися без системи контролінгу. Перші російські та українські фірми створюють спеціальні відділи і служби контролінгу, появились організації, що здійснюють його розробку і впровадження, консультативні бюро по наданню допомоги тим підприємствам, що впроваджують контролінгу самостійно. Однак, все ж таки, ми бачимо, що, по-перше, існують перешкоди застосування системи контролінгу на вітчизняних підприємствах, по-друге, практично кожен автор дотримується власної точки зору щодо сутності контролінгу, яка відрізняється від інших, принаймні, основним терміном, яким визначається

контролінг (система, концепція, напрямок, механізм, управління тощо), а відтак, не має єдиної точки зору на контролінг як системи управління.

Таким чином, різноманіття думок щодо сутності контролінгу дозволяє зробити висновок про те, що теорія системи контролінгу ще продовжує розвиватися і результати дослідження можуть слугувати підґрунтям для подальшого теоретичного та прикладного вивчення проблемних питань контролінгу в системі управління вітчизняних підприємств.

Список літератури

1. Манн Р., Майнер Э. Контроллинг для начинающих. Система управления прибылью: Пер. с нем. Ю.Г. Жукова / Под ред. и с предисл. д-ра экон. наук В.Б. Ивашкевича. - 2-е изд., перераб. и доп. - М.: Финансы и статистика, 2004. - 304 с.: ил.
2. Ивашкевич В.Б. Контроллинг: сущность и назначение. Бух. учёт - М:1991, №7.
3. Майер Э. Контроллинг как система мышления и управления: Пер. с нем. Ю.Г. Жукова и С.Н. Зайцева / Под ред. С.А. Николаевой. - М.: Финансы и статистика, 1993. - 96 с.: ил.
4. А. Дайле. Практика контроллинга. - М: Финансы и статистика, 2001. - 336 с.
5. Вайсман А. Стратегия маркетинга: 10 шагов к успеху; Стратегия менеджмента: 5 факторов успеха. - М.: АО «Интерэксперт», Экономика, 1985. - 344 с.
6. Пич Г., Шерм Э. Уточнение содержания контроллинга как функции управления и его поддержки. // Проблемы теории и практики управления. - 2001. - № 3. - С.102-107.
7. Хан Д. Планирование и контроль: концепция контроллинга. - М: Финансы и статистика, 1997. - 800 с.
8. Райхман Т. Менеджмент и контроллинг. Одни цели - разные пути и инструменты. Международный бух. учёт. - М: Наука, 1999 - № 5.
9. Фольмут Х.Й. Инструменты контроллинга от А до Я. - М: Финансы и статистика, 2001. - 288 с.
10. Контроллинг как инструмент управления предприятия / Под ред. Н.Г. Данилочкиной. - М.: Аудит, ЮНИТИ, 2001. - 279 с.
11. Уткин Э.А. Антикризисное управление. - М.: Ассоциация авторов и издателей «Тамдем», Издательство ЭКМОС, 1997. - 400 с.
12. Карминский А.М., Оленев Н.И., Примаков А.Г., Фалько С.Г. Контроллинг в бизнесе. Методологические и практические основы построения контроллинга в организациях. - М: Финансы и статистика, 2002. - 256 с.
13. Рыночная экономика: Словарь / Под общ. ред. Купермана Г.Я. - 2-е изд., доп. - М.: Республика, 1995. - 659 с.
14. Борисов А.Б. Большой экономический словарь. - М.: Книжный мир, 1999. - 892 с.
15. Загородній А.Г., Вознюк Г.Л., Смовженко Т.С. Фінансовий словник. - Львів: Вид-во Держ. ун-ту «Львівська політехніка», 1996. - 384 с.
16. Петренко С.Н. Контроллинг / Учебное пособие. - К.: Ника-Центр, Эльга, 2003. - 328 с.
17. Винокуров В.А. Организация стратегического управления на предприятии. - М.: Центр экономики и маркетинга, 1996.
18. Трофімова Т.В. Управлінський облік у системі управління підприємством // Сбірник наукових праць. - Чернівці: Букрек, 2005. - С.427 - 429.
19. Цигилик І.І. Контролінг (навчальний посібник у схемах і таблицях): Навчальний посібник. - Київ: Центр навчальної літератури, 2004. - 76 с.
20. Пушкар М.С., Пушкар Р.М. Контролінг – інформаційна підсистема стратегічного менеджменту: Монографія. - Тернопіль: Карт-бланш, 2004. - 370 с.

Статья раскрывает организационные проблемы внедрения контроллинга на промышленных предприятиях как эффективного инструмента обеспечения их стабильной прибыльной деятельности и проведен анализ понимания зарубежными и отечественными учеными сущности контроллинга.

The author has been described organization problems of the inculcation controlling in the industrial enterprises as the effective instrument of the provision their stabilized commercial activity. The article contains analysis of understanding by foreign and Ukrainian scientists of the essence of controlling.