

УДК 336.71

Матвієнко-Біляєва Г.Л.
кандидат економічних наук, доцент,
доцент кафедри підприємницької діяльності
Харківського національного економічного університету
імені Семена Кузнеця

КОНТРОЛІНГ ПІДПРИЄМНИЦЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ

CONTROLLING OF BUSINESS ACTIVITIES

АНОТАЦІЯ

У статті проаналізовано сутність категорій «контролінг» та «підприємницька діяльність». Надано характеристику основних складових підприємницької діяльності. Визначено місце контролінгу в підприємницькій діяльності, виокремлено його основні переваги та недоліки. Використано такі методи дослідження, як методи аналізу та синтезу, логічного узагальнення.

Ключові слова: контролінг, підприємство, підприємницька діяльність, стратегічний контролінг, оперативний контролінг.

АННОТАЦИЯ

В статье проанализирована сущность категорий «контроллинг» и «предпринимательская деятельность». Предоставлена характеристика основных составляющих предпринимательской деятельности. Определено место контроллинга в предпринимательской деятельности, выделены его основные преимущества и недостатки. Используются такие методы исследования, как методы анализа и синтеза, логического обобщения.

Ключевые слова: контроллинг, предприятие, предпринимательская деятельность, стратегический контроллинг, оперативный контроллинг.

ANNOTATION

The article analyzes the essence of such categories as «controlling» and «business activities». Given the characteristics of the main components of entrepreneurial activity. The place of controlling in entrepreneurial activities, allocated its main advantages and disadvantages. Such methods of research as methods of analysis and synthesis, logical generalization are used.

Keywords: controlling, enterprise, entrepreneurship, strategic controlling, operational controlling.

Постановка проблеми. Теорія і практика управління за останні десятиліття акумулювали і створили безліч інструментів, підходів, концепцій і способів, які дають змогу підвищити ефективність управління діяльністю підприємницьких структур. Менеджмент підприємств, як правило, виявляє високу зацікавленість до впровадження і використання різного управлінського інструментарію, дає змогу успішно вирішувати поставлені завдання і досягати намічених цілей. Водночас для успішного застосування нових інструментів, підходів, концепцій і методів управління з метою підвищення ефективності управління конкретної підприємницької структури потрібна їх адаптація з урахуванням специфіки діяльності цієї підприємницької структури, її системи управління та прийнятих у ній стратегічних орієнтирів.

Одним з популярних останнім часом у всьому світі управлінських інструментів, спрямованих на забезпечення підвищення ефективності управління діяльністю підприємницької структури, є контролінг.

Контролінг часто зводять до поняття «контроль». Однак помилковість такого погляду очевидна й підтверджується сутністю функцій контролю й контролінгу. Контроль спрямований у минуле, на виявлення помилок, відхилень, прорахунків і проблем. Контролінг – це управління майбутнім для забезпечення тривалого функціонування підприємства і його структурних одиниць. Сьогодні багато підприємницьких структур України знаходяться на стадії занепаду і кризи, що свідчить про недоліки в системі управління. Служби контролінгу прагнуть так управляти процесами поточного аналізу й регулювання планових і фактичних показників, щоб за можливості виключити помилки, відхилення й прорахунки як сьогодні, так й у майбутньому.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Управління підприємницькими структурами стає все більше детермінованим і постійно ускладнюється. За своєю сутністю діяльність практично всіх сучасних господарюючих суб'єктів є підприємницькою, тобто спрямованою на систематичне отримання і збільшення прибутку в тій галузі діяльності, яка обрана ними для реалізації їхньої ділової активності. Отже, практично всі господарюючі суб'єкти реального сектору економіки є підприємницькими структурами (які можуть бути ранжовані залежно від масштабів діяльності: мікро, макро, великі).

Нині новим заходом у вітчизняному управлінні є поява контролінгу як універсальної функції управління підприємницькою діяльністю.

Отже, С.М. Петренко у своїй роботі розглянула не лише положення та методичні підходи до організації контролінгу, але й питання формування внутрішньої звітності підприємства. О.В. Оліфіров розробив економіко-організаційний механізм впровадження контролінгу інформаційної системи підприємства, який забезпечує організацію інформаційної підтримки управління праці, вплив на її рівень технічної озброєності праці, навів аналітичну оцінку особливостей використання техніки. Н.Ю. Петрусевич розкрила сутність, економічний зміст, структуру завдань контролінгу на підприємстві та в управлінні оборотним капіталом, а також розробила та адаптувала до практики діяльності вітчизняних підприємств модель розрахунку економічної доданої вартості, яка дає

зможу визначати внесок управління оборотним капіталом у реалізацію цільових параметрів діяльності [1].

Розгалуженість питань, які охоплює собою контролінг підприємницької діяльності, потребує більш повного і систематизованого підходу до висвітлення сутності й структури цих понять.

Виділення невирішених раніше частин загальної проблеми. Неоднозначність визначень змісту контролінгу підприємницької діяльності пояснюється різноманітністю поглядів учених-теоретиків і фахівців-практиків. У сучасній науці існує велика різноманітність визначень поняття контролінгу. Формування системи контролінгу підприємницької діяльності передбачає аналіз теоретичних підходів щодо визначення його сутності як функції управління з аналізом особливостей становлення та розвитку.

Мета статті полягає у дослідженні контролінгу підприємницької діяльності з точки зору функціонального підходу.

Виклад основного матеріалу дослідження. Слово «контролінг» походить від англійського «to control», що означає «контролювати, управляти», що походить від французького слова, яке означає «реєстр, перевірочний список». Але термін «контролінг» потрапив з Америки, де переважно відбувався розвиток контролінгу як концепції, до Німеччини, де і набув сучасного змістовного наповнення. Водночас у Великобританії і США укорінився термін «управлінський (внутрішньогосподарський) облік» («management accounting», «managerial accounting»), хоча працівників, до чиїх посадових обов'язків входить ведення управлінського обліку, там називають контролерами («controller»). В Україні використовують обидва терміни: і «контролінг», і «управлінський облік». Проте категорія «контролінг» більшою мірою відповідає змістовному розумінню цього поняття, оскільки він передає характер цього сучасного і якісно нового явища в управлінні і містить у собі не тільки облікові функції, але й весь спектр функцій управління процесом досягнення кінцевих цілей і результатів підприємства [2].

У зарубіжній літературі зазначається, що ідеї контролінгу прийшли з практики його застосування на дочірніх підприємствах американських корпорацій. Спочатку до контролінгу відносились критично, це було пов'язано з його неправильним розумінням. Часто контролінг ототожнювався з контролем, а повноваження контролера перебільшувались і розцінювались як загроза для менеджерів. З набуттям практичного досвіду ідеї контролінгу стали сприймати позитивно, а також стала переважати думка про можливість та необхідність перенесення цих ідей у практику господарських відносин в Німеччині.

Основні відмінності між американськими та німецькими школами криються у змістовному трактуванні поняття «контролінг» з урахуванням поставленої стратегічної мети підпри-

ємства. Німецькі вчені розуміють контролінг як інструмент стратегічного управління [1–3]. Американські вчені наполягали саме на тактичному характері контролінгу, який більш орієнтований на вимоги ринку й потреби клієнтів. Підвищення попиту на послуги в галузі контролінгу привело до появи в Німеччині ряду відповідних наукових і освітніх організацій. Першим виник «Controller-Institut zur Ausbildung in Unternehmensplanung und Rechnungswesen Gmb, Cauting» (Інститут контролерів з питань утворення в галузі планування підприємства й обліку), що займається питаннями підготовки кадрів у сфері планування підприємства й обліку. З 1971 р. приватні й суспільні семінари проводить «Controller-Akademie» (Академія контролерів). В 1975 р. заснований «Controller-Verein C.V.» (Союз контролерів).

В Україні ідеї контролінгу почали поширюватися після набуття нею статусу суверенної й незалежної держави, та орієнтування на побудову економіки ринкового типу. За цих умов управління підприємствами на старій методологічній базі неможливе, а нові підходи до планування, обліку й аналізу ще не сформувалися повною мірою. Освоєння нових підходів до планування та запровадження економічного механізму ринкового типу вимагало вивчення досвіду держав, які у своєму розвитку пройшли етапи, характерні тепер для української економіки. Все це зумовило об'єктивну необхідність розвивати надбання передових країн у галузі економічних наук, зокрема контролінгу. Зарубіжний досвід стверджує, що кращою альтернативою системі контролінгу як чіткого інструмента для обґрунтування управлінських рішень поки що не знайдено [4].

Необхідність впровадження нових підходів до управління в Україні обумовлюється гострими кризовими ситуаціями, низьким рівнем конкурентоспроможності, порушенням економічних взаємовідносин з партнерами, неплатоспроможністю підприємств та іншими негативними явищами, що склалися в суспільстві.

Отже, впровадження та розвиток аналітичної функції управління «контролінг» пояснюється сучасними умовами функціонування вітчизняних підприємств. Як вже зазначалось, контролінг часто зводять до поняття «контроль». Однак помилковість такого погляду очевидна й підтверджується сутністю функцій контролю й контролінгу. Контроль спрямований у минуле, на виявлення помилок, відхилень, прорахунків і проблем.

Контролінг – це управління майбутнім для забезпечення тривалого функціонування підприємницької діяльності та її структурних одиниць.

Ґрунтуючись на системному підході до визначення контролінгу, його поняття слід розкривати як:

– процес, що передбачає проведення аналізу та оцінки фінансово-господарської діяльності

підприємства з метою її узгодження зі стратегічними цілями;

– особливу функцію управління, яка має економічне спрямування та прогностичний характер з метою виявлення резервів підвищення ефективності фінансово-господарської діяльності підприємства;

– явище, тобто контролінг є особливим напрямом управлінської роботи, пов'язаної з інформаційним забезпеченням системи управління підприємства загалом.

Тому під контролінгом доцільно розуміти особливу функцію управління, що синтезує, інтегрує і координує основні функції управління діяльністю підприємства з метою досягнення стратегічних цілей на основі сформованого в процесі інформаційного забезпечення.

Успіх впровадження контролінгу в підприємницьку діяльність залежить від правильного розуміння функцій самого контролінгу (табл. 1).

Отже, проаналізуємо більш детально сервісну функцію контролінгу, яка є найважливішою функцією, оскільки ця функція покликана забезпечити підтримку прийняття та реалізації підприємницьких рішень. Підтримка забезпечується за рахунок інформаційно-аналітичної та планово-прогностичної складової інструментарію контролінгу. Нині класичні, або традиційні, технології планування та прогнозування розвитку підприємницьких структур все менш затребувані через те, що, з одного боку, ґрунтуються переважно на екстраполяції і лінійні тренди, а з іншого боку, показують досить високий рівень помилковості в довгостроковій перспективі. При цьому часто задані кількісні показники кардинально відрізняються від практично досягнутих показників. Тому на зміну традиційним підходам в прогнозуванні та плануванні приходять новаційні підходи, і одним з них є форсайт-проекування.

Форсайт є дослідженням або передбаченням контуру майбутнього, а також сукупністю підходів до прийняття рішень та їх реалізації з

метою досягнення найкращого впливу факторів, що забезпечують сталий розвиток тих чи інших об'єктів (систем) у довгостроковій перспективі. Форсайт з інструментальної точки зору є технологією активного планування майбутнього стану підприємницької структури за рахунок передбачення зовнішньосередовищних змін, впровадження змін у внутрішньому середовищі підприємницьких структур, коли за такими змінами настає накопичення якісно нових властивостей, що забезпечують стійкість розвитку підприємництва.

Процес контролінгу в підприємстві ґрунтується на взаємозв'язку стратегічного і оперативного планування за належного інформаційно-аналітичного забезпечення (в рамках єдиного інформаційного корпоративного простору).

Погоджуючись з думкою провідних вчених [1–4], підтверджуємо, що метою стратегічного контролінгу є забезпечення виживання підприємства й «відстеження» руху підприємства до наміченої стратегічної мети розвитку; ефективне використання наявних переваг підприємства і створення нових потенціалів успішної діяльності на перспективу.

Стратегічний контролінг відповідає за обґрунтованість стратегічних планів. Перш ніж здійснювати контроль за досягненням будь-якої мети, необхідно встановити, наскільки обґрунтовано вона обрана й наскільки реальне її досягнення.

Головна мета стратегічного контролінгу – надання керівництву інформації про можливі пріоритетні напрями розвитку стратегії підприємства, що має забезпечити підтримку прийняття стратегічних управлінських рішень.

Головні завдання стратегічного контролінгу:

1) пошук інформації про зовнішнє оточення підприємства (економічне середовище, конкурентів, споживачів, законодавчу базу) та її аналіз;

2) визначення залежності між стратегічною позицією, яку обрало підприємництво, і очі-

Таблиця 1

Функції контролінгу в підприємницькій структурі

Функції контролінгу	Зміст функцій контролінгу
Моніторинг стану діяльності підприємства	Забезпечується контролем складових діяльності підприємства: ресурсного, організаційного, управлінського, спрямованим на таке їх співвідношення, щоб діяльність підприємства загалом була використана максимально. Важливість та ємність цієї функції визначає саму сутність контролінгу, а саме управління з позицій майбутніх станоів підприємства.
Сервісно-інформаційна функція	Забезпечує своєчасність подання необхідної інформації керівництву для ухвалення рішення щодо корегування стратегії підприємства. Інформаційне обслуговування охоплює системи планування, нормування, обліку й контролю.
Інтеграційна функція	Забезпечує інтеграцію процесів аналізу, планування, контролю, інформаційного забезпечення з урахуванням зовнішньосередовищних і внутрішніх змін в єдину корпоративну інформаційну систему, формуючи тим самим єдиний інформаційний корпоративний простір.
Функція прогнозування	Передбачає оцінку фактичних показників, а також визначає прогностичні значення цих показників підприємства.
Аналітична функція	Полягає у визначенні основних підконтрольних показників, за допомогою яких можна оцінити виробничо-господарську діяльність підприємства, встановити відхилення прогностичних показників від фактичних, а також заздалегідь попередити керівництво про виявлення недоліків в діяльності підприємства у майбутньому.

куваням застосуванням внутрішньої звітності підприємництва з точки зору стратегічного позиціонування;

3) здобуття конкурентної переваги за рахунок аналізу методів скорочення витрат та оптимізації факторів витрат.

До основних об'єктів стратегічного контролінгу можна віднести відносні дані (які можна порівняти з даними конкурентів) про ціни, витрати, попит, фінансове становище як в розрізі структурних одиниць, так і підприємства загалом [3].

Основою функціонування стратегічного контролінгу виступає стратегічне планування. Стратегічне планування – це процес визначення перспектив розвитку підприємництва.

Система стратегічного планування передбачає оцінку майбутніх періодів шляхом аналізу перспектив розвитку підприємства, виявлення падінь, небезпек, ризиків, шансів, надзвичайних ситуацій, які можуть змінити тенденції, що склались. Головними критеріями в цьому напрямі є аналіз конкурентного статусу, визначення стратегії вибору видів діяльності (продукції, виробів), диверсифікація й визначення загальних завдань і цілей розвитку підприємства [2].

Мета оперативного контролінгу – створити систему управління досягненням поточних цілей підприємства, а також приймати своєчасні рішення з оптимізації співвідношення «витрати – прибуток»; визначення і знищення «вузьких місць» результатів діяльності підприємства.

На відміну від стратегічного, оперативний контролінг орієнтований на досягнення короткострокових цілей. Систему оперативного контролінгу використовують для підтримки оперативних рішень та недопущення кризового стану. Для цього визначають якісні і кількісні цілі підприємства й вибирають критерії, за якими можна оцінити ступінь досягнення поставлених цілей.

Головною метою оперативного контролінгу є забезпечення методичної, інформаційної та інструментальної підтримки керівників підприємства для досягнення запланованого рівня прибутку, рентабельності і ліквідності в короткостроковому періоді.

Головна відмінність між стратегічним і оперативним контролінгом полягає в тому, що перший орієнтований на тенденції майбутнього, а останній, навпаки, «дивиться» в сучасність [1–4].

Наведемо характерні відмінні риси стратегічного і оперативного контролінгу:

1) стратегічний контролінг спрямований на потенціал, а оперативний контролінг – на конкретний результат;

2) оперативний контролінг забезпечує прибутковість та ліквідність підприємства за співвідношення «витрати – прибуток», а стратегічний контролінг забезпечує виживання підприємства та застосовує антикризову політику;

3) об'єкти планування і контролю в оперативному контролінгу співпадають, а в стратегічному – ні;

4) в оперативній сфері домінує зовнішній контроль (частіше з боку відділу контролінгу), а в стратегічній – самоконтроль.

Висновки. Підсумовуючи вищесказане, доцільно зазначити, що у статті уточнено понятійний апарат контролінгу з урахуванням сучасних українських економічних умов, необхідний для аналізу, координації та регулювання процесів у системі управління підприємницькою структурою. Виявлено, що контролінг як інструментарій володіє такими основними властивостями: по-перше, це системний (комплексний) інструмент, інтегруючий основні способи, засоби і методи управління підприємницькими структурами; по-друге, цей інструментарій володіє властивістю мультифункціональності (тобто може бути використаний для реалізації всіх функцій управління у всіх підсистемах підприємства) і аналітичності; по-третє, цей інструментарій володіє здатністю підтримки прийняття і реалізації оперативно-тактичних і стратегічних рішень на всіх рівнях управління; по-четверте, цей інструментарій має цільову спрямованість як максимізацію економічних та неекономічних вигод конкретної підприємницької структури. Тому можемо зробити висновок, що впровадження контролінгу у підприємницьку діяльність є необхідною умовою для забезпечення ефективності функціонування підприємницької структури в майбутньому.

БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:

1. Малярець Л.М. Формалізація задач контролінгу логістичної діяльності підприємства: [монографія] / Л.М. Малярець, Г.Л. Матвієнко-Біляєва. – Х.: ВД «ХНЕУ», 2010. – 227 с.
2. Циглик І.І. Стратегія і контролінг в системі внутрішнього економічного механізму підприємства / І.І. Циглик // Економіка, фінанси і право. – 2004. – № 11. – С. 11–14.
3. Матвієнко-Біляєва Г.Л. Методичні рекомендації проведення контролінгу логістичної діяльності на машинобудівних підприємствах / Г.Л. Матвієнко-Біляєва // Бизнес Информ. – 2015. – № 8. – С. 112–115.
4. Фольмут Х.Й. Инструменты контроллинга от А до Я / Х.Й. Фольмут. – М.: Финансы и статистика, 2003. – 287 с.