

Зарудна Н.Я.

стажист-дослідник кафедри обліку

і контролінгу в промисловості

ТДЕУ, м. Тернопіль.

## СТРАТЕГІЧНИЙ КОНТРОЛІНГ ТА ДОЦІЛЬНІСТЬ ЙОГО ВПРОВАДЖЕННЯ НА УКРАЇНСЬКИХ ПІДПРИЄМСТВАХ

В умовах становлення ринкових відносин будь-яке підприємство не залежно від форми власності стає економічно і юридично самостійним. І успіх його діяльності в значній мірі визначаються своєчасним і правильним вибором стратегії його внутрішнього управління, чітким визначенням цілей, задач, тактики поведінки підприємства в нових умовах господарювання, відмовою від старих форм управління, створенням структур, які відповідатимуть завданням стратегічного менеджменту. Щоб Україна не залишилась в економічній ізоляції, враховуючи вищенаведене, необхідна не лише реорганізація систем бухгалтерського, виробничого управлінського обліку, приведення його до міжнародних стандартів, але й активне використання світового досвіду у галузі контролінгу. У цьому зв'язку особливо актуальним є рішення питань вивчення сутності стратегічного контролінга і визначення його місця в системі керування підприємством.

Слід зазначити, що дотепер не існує чіткого визначення поняття „контролінг”, не говорячи про поняття „стратегічний контролінг”. Якщо звернути увагу на трактування контролінгу Е.Майером (зокрема під контролінгом слід розуміти концепцію ефективного управління фірмою і забезпечення її довготривалого існування), то можна не надавати великого значення терміну „стратегічний”. [1, с. 9]

Аташов В.А., Уварова Г.В. розглядають контролінг як визначену концепцію керівництва підприємством, яка орієнтована на його довгострокове і ефективне існування у постійно змінних господарських умовах. [2, с. 93]

Проаналізувавши ряд тверджень різних авторів (наприклад Д.Хана, Х.Фольмута, М.С.Пушкаря, А.М.Кармінського, А.Г.Примака, С.Г.Фалько, Н.Г.Данілочкіної, О.М.Деменіної, В.Килимнюка, О.М.Петрик тощо) та логічно об'єднавши їх я б визначила стратегічний контролінг як альтернативний механізм аналізу фінансової інформації про складові частини управління підприємством, а саме: систему цілей, організаційну і інформаційну систему, систему управління персоналом, планування і контроль, систем виробництва і реалізації продукції. При чому його інструментами виступатимуть: розробка сценаріїв, портфельне замовлення, крива досвіду, аналіз потенціалу, крива життєвого циклу товару, аналіз конкуренції, витрат суперників, бенчмаркінг, вартісний аналіз, аналіз беззбитковості, SWOT-аналіз, нуль-базис-бюджетування, ABC-аналіз, XYZ-АНАЛІЗ та

найголовніше відстеження стратегії підприємства і стратегії суперників на цих ринках протягом декількох звітних періодів.

Актуальність питання впровадження механізму стратегічного контролінгу в Україні зумовлена цілою низкою чинників. По-перше, чимала кількість проблем постає на великих підприємствах внаслідок неузгодженості між керівниками різних відділів, які відповідають безпосередньо за економічні результати: виробничниками, фінансистами, маркетингологами тощо. По-друге, неадекватність сучасної системи бухгалтерського обліку потребам сучасного бізнесу (іншими словами він не дає потрібних даних для прийняття бізнес-рішень). По-третє, чинник зацікавленості інвесторів у довготерміновій та оптимальній віддачі від вкладених у компанію коштів. І по-четверте, на підприємствах немає системи, яка б забезпечила виживання підприємства та відслідковування його руху до визначеної цілі. [3, с. 88]

Але не можна не згадати і про те, що вибір стратегії залежить від багатьох факторів, зокрема: від масштабу підприємства, фахового рівня підготовки керівництва підприємства та рівня підготовки менеджерів, культурних цінностей та ідеалів фірми, врешті від філософії бізнесу. [4, с. 57]

Виходячи із цього, можна виділити такі основні напрямки, що характеризують систему стратегічного контролінга:

- а) пошук інформації за межами підприємства (зовнішньої) про конкурентів і її аналіз;
- б) визначення залежності між стратегічною позицією, обраною компанією, і очікуваним застосуванням внутрішньої звітності підприємства з погляду стратегічного позиціонування;
- в) одержання конкурентної переваги за рахунок аналізу способів скорочення витрат і ланцюжку цінності й оптимізації факторів витрат.

Стратегічний контролінг повинен організувати процес пошуку оптимального рішення, яке узгоджене із можливостями різних служб і потребами підприємства в цілому, а також прийняти відповідальність за вибране і призначене до виконання рішення. [5, с. 24]

Стратегічний контролінг фіксується на визначених ключових елементах діяльності підприємства, що дозволяє створювати економічні цінності. Цей процес можна представити у виді моделі „С-циклу”. Сутність моделі полягає в тому, що вона концентрується на чотирьох основних елементах стратегічного контролінга: зобов'язаннях, потенційних можливостях, витратах і контролі. Слід зазначити, що теорія стратегічного контролінга зосереджує увагу на зобов'язаннях підприємства й альтернативних можливостей. Їхня конкретизація полягає в наступному:

1. Підприємства беруть на себе ряд ділових зобов'язань, що у результаті

приводять до обміну економічними цінностями за допомогою ділових операцій. Ефект від аналізу подібного роду зобов'язань полягає в тім, що стає зрозумілим, як змінюються ціни на підприємстві за визначений період часу, а також ступінь схильності підприємства ризику.

2. Менеджери є агентами різних зацікавлених груп (особливо власників підприємства). Вони не завжди виконують зобов'язання відповідно до прийнятої стратегії підприємства. Це викликає необхідність контролю як між посередниками (особами, зацікавленими в роботі підприємства) і керівництвом, так і між керівниками різних рівнів керування.

3. Зобов'язання приводять до змін цінностей усередині підприємства, що реалізуються в матеріальній формі у виді грошових потоків. Розуміння механізму руху грошових потоків є основою рішення проблеми благополуччя підприємства і його процвітання.

4. Зобов'язання беруть на себе керівники, що мають право на керування потенціалом підприємства. Проблема керівництва складається в правильному визначенні цього потенціалу, підвищенні його рівня і прийнятті рішень про його найбільш ефективне використання.

Отже, стратегічний контролінг можна визначити як фінансовий аналіз проблем, зв'язаних з чотирма факторами: зобов'язаннями, контролем, грошовими потоками (витратами) і потенціалом підприємства.

На рис. 1 представлений „С-цикл”, що дозволяє підтримувати підприємство в стійкому стані і нарощувати його потенціал.

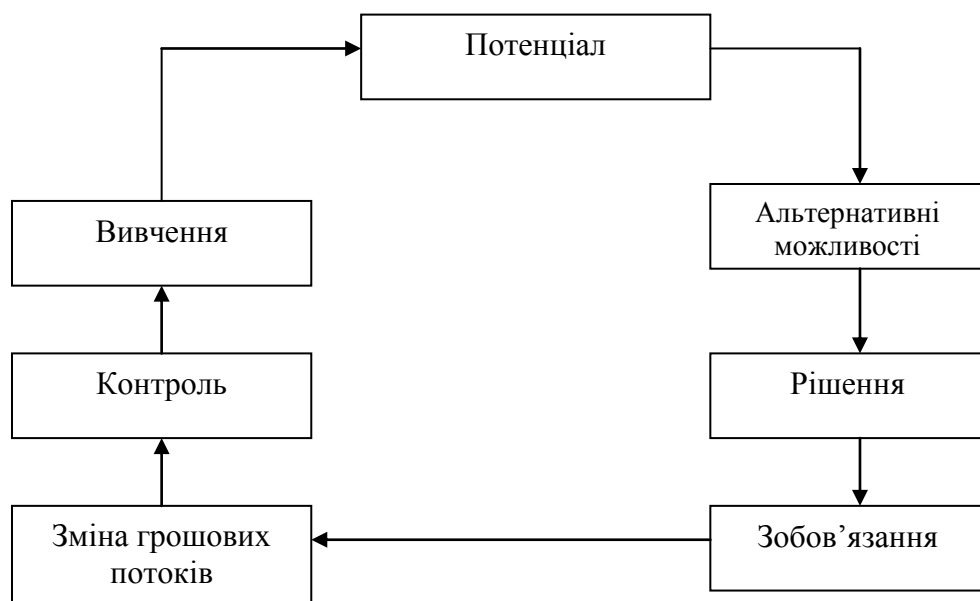


Рис. 1. „С-цикл”

Стратегічний контролінг повинний забезпечувати керівництво підприємства й інших користувачів значимою інформацією про стратегію підприємства (зміні поточних показників у стратегічному положенні). Так, з погляду стратегічного контролінга, такий показник, як прибуток, розглядається не як внутрішній показник, що характеризує результат діяльності підприємства, а як зовнішній показник (результат), що характеризує положення підприємства стосовно існуючих і потенційно можливих конкурентів.

Отже, метою стратегічного контролінга є формування інформації про можливі пріоритетні напрямки розвитку стратегії бізнесу підприємства шляхом виявлення причинно-наслідкових зв'язків при зіставленні даних про витрати, ціни, попит, про фінансове положення й інших з аналогічними даними конкурентів, а також уживання заходів по регулюванню виниклих відхилень і оптимізації співвідношення „витрати – прибуток”.

Якщо розглядати стратегічний контролінг як спосіб аналізу власного бізнесу і бізнесу суперників, що застосовується при розробці і відстеженні стратегії власного бізнесу, то застосування методик аналізу для оцінки ефективності роботи підприємства, правильності складання бюджетів займає одне з центральних місць у загальній стратегії ведення бізнесу.

Вивчення концептуальних основ стратегічного контролінга, що базується на теорії „С-циклу” стало відправною крапкою в дослідженні ролі і місця аналізу в системі стратегічного контролінга. Крім цього з'явилася потреба і необхідність формування цілей і задач аналізу в системі стратегічного керування.

Результати аналізу сприяють росту поінформованості адміністрації підприємства й інших користувачів економічної інформації про стан цікавлячих їхніх об'єктів. Мети суб'єктів аналізу можуть бути різними, але основна мета – це одержання оптимального числа показників, що дозволяють дати точну оцінку поточного стану об'єкта і перспектив його розвитку.

Вищевикладене припускає необхідність формування напрямків контролю й аналізу в системі стратегічного контролінга для вироблення основної стратегії підприємства.

При дослідженні даних питань не можна недооцінювати значення ризиків підприємства, які можна визначити як імовірність виникнення несприятливих наслідків у формі втрати чи доходу капіталу в ситуації невизначеності умов здійснення його фінансово-господарської діяльності. Сучасні підприємства функціонують, знаходячись в умовах постійного ризику. У цьому зв'язку, дуже важливим є здійснення глибокого і всебічного контролю й аналізу цілей підприємства і шляхів їхнього досягнення.

Аргументація цього полягає в тому, що помилки стратегічного характеру (стратегічний контролінг), допущені при плануванні діяльності підприємства на тривалу перспективу, можуть стати для підприємства фатальними. Якщо стратегія розвитку бізнесу підприємства обрана невірно, то підприємство виявляється в ринковому тупику. Якщо ж початі визначені дії (здійснені капіталовкладення й ін.) для досягнення подібного роду невірних цілей, то підприємство взагалі може виявитися на грані банкрутства. Отже, контроль і аналіз планів різних рівнів, а також експертиза всієї стратегії розвитку бізнесу є запорукою успіху підприємницької діяльності, а це може дати налагоджена система стратегічного контролінгу на підприємстві.

Вивчаючи питання становлення стратегічного контролінгу на українських підприємствах слід звернути увагу на те, що для його практичного введення на сьогоднішній день не має теоретичного підґрунтя. Керівництво підприємств стикається з рядом проблем, вирішення яких затягується із-за відсутності нормативної бази (оскільки немає жодного нормативного акту, який би регулював це питання). Тому слід зазначити, що необхідно розробити послідовні етапи введення служби контролінгу або посади контролера, враховуючи як специфіку галузі в якій працює підприємство, так і його величину. Оскільки чимало менеджерів вважають недоцільним таке нововведення, то необхідно проводити інформаційні семінари та тренінги, які б донесли керівникам переваги введення стратегічного контролінгу на їх підприємствах.

#### Використана література:

1. Майер Є. 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. – 96с.
2. Аташов В.А., Уварова Г.В. Экономический советник менеджера. – Минск: Финансы, учет, аудит. – 1996. – с. 93.
3. Н.Гладких Контроллинг в системе европейского менеджмента: уроки для Украины. // Вісник ТАНГ. – 2000. - №15-4. – с. 85-89.
4. Пушкар М.С., Пушкар Р.М. Контролінг – інформаційна підсистема стратегічного менеджменту: Монографія. – Тернопіль: Карт-бланш, 2004. – 370с.
5. Постановка системы контроллинга в многоотраслевых структурах холдингового типа. // Финансовая консультация. – 2004. – №7-8. – с. 24-32.
6. Манн Р., Майер Э. Контроллинг для начинающих. / Пер. с нем. – 2-е изд., перераб и доп. – М.: Финансы и статистика, 1995. – 304с.