

*С.О. Хайлук, Українська академія банківської справи НБУ*

## **ЗАКОРДОННИЙ ДОСВІД ВИКОРИСТАННЯ СИСТЕМИ КОНТРОЛІНГУ В УПРАВЛІННІ ФІНАНСАМИ ПІДПРИЄМСТВ**

*Розглянуто еволюційний розвиток системи контролінгу як цілісної концепції управління компаніями різних галузей та організаційно-правових форм. Проведено порівняльний аналіз використання системи контролінгу в управлінні підприємствами різних країн (США, Німеччини, Польщі, Росії), що дало можливість визначити необхідність і аргументувати доцільність використання даного інструмента вітчизняними суб'єктами господарювання.*

*Ключові слова: управління фінансами, контролінг.*

**Постановка проблеми.** У період переходу до ринкових відносин, які характеризуються зростаючою конкуренцією, постійним зниженням норм прибутку, а також невизначеністю та мінливістю політичних, економічних і соціальних факторів, головним завданням для вітчизняних підприємств стає фінансове оздоровлення, яке запобігатиме їхньому банкрутству. Для досягнення цієї мети важливо використовувати на практиці нові напрями та методи управління фінансами підприємств, орієнтовані на довготривале і ефективне їх функціонування. На нашу думку, саме таким інструментом управління має стати контролінг.

Слід зазначити, що закордонними фахівцями система контролінгу використовується досить тривалий час, а практика діяльності підприємств багатьох розвинутих країн підтверджує ефективність її застосування як цілісної концепції управління фінансово-економічними процесами суб'єктів господарювання. В Україні процес впровадження методів контролінгу тільки розпочинається, але вже сьогодні вони набувають все більшого значення та розповсюдження. В той же час, слід відмітити, що зростання кількості звернень вітчизняних фахівців у своїй практичній діяльності до контролінгу призводить до зростання кількості питань та проблем, що постають перед ними у процесі використання останнього. Таким чином, визначення необхідності і обґрунтування доцільності використання в управлінні фінансами вітчизняних підприємств даної концепції повинно здійснюватися на основі вивчення закордонного досвіду.

**Аналіз останніх досліджень та публікацій.** Перш ніж перейти до вивчення закордонного досвіду використання методів контролінгу, визначимо сутність поняття “контролінг”.

Однозначна думка щодо походження терміна “контролінг”, як і до визначеності сутності цього поняття, відсутня. Одні фахівці стверджують, що слово “контролінг” виникло від латинського “contra” і “rotulus”, що відповідає англійському

“counter-roullow” і перекладається як “зустрічна роль”. Інші зазначають, що головний корінь слова – “to control”, тобто “контролювати” або “управляти”. Вважається також, що перший контролер, який перевіряв правильність проведення грошових і товарних потоків, з'явився в XV ст. при дворі англійського короля і звався “Controller auf Accounts”. З Англії практика контролінгу, яка розглядалася як частина загальноприйнятої практики бізнесу, відповідно до вимог правил “Company Acts”, була запозичена в Америку. Але як у Великобританії, так і в Америці термін “контролінг” не вкоренився і частіше використовується термін “management accounting”, хоча працівників, в обов'язки яких входить ведення управлінського обліку, називають “контролерами”. А термін “контролінг” почав застосовуватися підприємствами Німеччини приблизно з 50-х років XX ст. До України, як і до Росії, термін потрапив у двох варіантах – “управлінський облік” і “контролінг”. При цьому перший термін (“management accounting”) прийшов в російськомовне бізнес-середовище з англомовного, а другий (“controlling”) – з німецькомовного. В Росії контролінг почав розвиватися на початку 90-х років, а дещо згодом з'явився і в Україні.

Прийнято вважати, що термін “controlling” більш повно відображає сутність концепції, яка є синтезом управлінського обліку, планування, контролю і аналітичної роботи.

Як вже було зазначено, категорія контролінгу є більш знайомою закордонним фахівцям з огляду на тривале її використання підприємствами розвинутих країн. Велика увага приділяється дослідженню даної категорії у працях таких авторів, як Р. Манн, Е. Майер, Б. Нідлз, Д. Хан, М. Коул, А. Дайле, Х. Фольмут. В той же час, зазначимо, що в останні роки дослідженням основних питань функціонування контролінгу на підприємствах займається і ряд українських та російських вчених, а саме: Л. Сухарева,

А. Градова, Н. Данілочкіна, В. Анташова, Г. Уварова, А. Кармінський, О. Терещенко, І. Новікова та ін. Кожен з цих авторів трактує термін контролінг по-своєму. Деякі ототожнюють контролінг з внутрішнім контролем, інші – з аудитом. Фахівці у галузі автоматизованих систем управління підприємствами (АСУП) вважають, що контролінг – це практично те ж саме, що і АСУП, але лише з урахуванням нових умов господарювання. Контролінг порівнюють також з системою програмно-цільового планування діяльності підприємства. Але найчастіше контролінг ототожнюють частково або повністю з управлінським обліком.

**Виклад основного матеріалу.** На нашу думку, жодне з вищенаведених визначень контролінгу не відображає сутності поняття повною мірою. Найбільш повним та змістовним визначенням категорії контролінгу є, на нашу думку, наступне: контролінг – це спеціальна саморегульована система методів та інструментів, що спрямовані на функціональну підтримку фінансового менеджменту, яка складається з інформаційного забезпечення, планування, координації, аналізу і контролю, внутрішнього консалтингу і аудиту. Виходячи з визначення, можемо зазначити, що контролінг ґрунтується на трьох компонентах: економічна система, управління, інформаційна система. Наявність цих трьох складових підтверджується історичними етапами розвитку контролінгу, впродовж яких змінювалися пріоритети і орієнтації концепції: у 1930-ті роки це була система обліку, у 1970-1980-х роках – управлінська інформаційна система, у наш час – система управління.

Зростаючу популярність контролінгу експерти пояснюють новими можливостями не тільки для фінансового менеджменту, але і для менеджменту компанії в цілому. Підприємства, що створили службу контролінгу, підвищили ефективність використання всіх видів ресурсів, а також істотно поліпшили якість ухвалення управлінських рішень.

Однак слід зазначити, що схему контролінгу, яка функціонує за кордоном, неможливо імплементувати повною мірою в наших умовах. Кожна країна має свою власну економічну модель, а також умови ведення бізнесу. В той же час, існують базові принципи, які є універсальними щодо використання.

За досить тривалий час розвитку контролінгу в світовій практиці було реалізовано безліч консалтингових проєктів, проведено велику кількість досліджень, симпозіумів і конференцій з питань контролінгу. Проте інтерес до нього не

спадає і постійно з'являються нові методи, що дають можливість підвищувати ефективність управління компаніями різних галузей та організаційно-правових форм. Існує велике число освітніх установ, консалтингових і високотехнологічних компаній, що займаються розвитком і впровадженням контролінгу. Однією з найвпливовіших організацій в цій сфері є Міжнародна група контролінгу (International Group of Controlling), яка об'єднує в собі 27 компаній і освітніх установ з Німеччини, Швейцарії, Австрії, Польщі, Чехії, Словенії, Угорщини, Білорусі і Росії. Основними цілями Міжнародної групи контролінгу виступають:

- визначення вимог до професії і ролі контролера в компанії;
- організація форуму для обміну думками та ідеями;
- створення бази для узгодження і подальшого розвитку концепцій контролінгу, а також для вироблення єдиної термінології контролінгу;
- налагодження зв'язків з науковими колами і суміжними дисциплінами;
- підвищення попиту на ринку на освітні програми з контролінгу і забезпечення їх високої якості;
- визначення стандартів якості діяльності членів групи і сертифікація учбових програм;
- розробка основ для подальшої сертифікації фахівців у сфері контролінгу.

У процесі дослідження нами було зібрано та систематизовано інформацію про особливості застосування системи контролінгу на підприємствах різних країн. Дана інформація відображена в таблиці 1.

Як вже було зазначено, в Німеччині контролінг розвивається близько 50-ти років. Типовим для розвитку контролінгу в цій країні є те, що більшу зацікавленість даною темою проявляють великі компанії, ніж малі чи середні. Це очевидно, оскільки в міру зростання підприємства внутрішньофірмова прозорість починає знижуватися, що може призвести до спаду ефективності управління. Окрім того, інтерес до нових інструментів у сфері контролінгу першими починають також проявляти саме великі компанії. Оскільки, якщо хоч одна нова технологія дає позитивний результат, то ефект від її впровадження покрити витрати на впровадження решти інновацій. Малі і середні компанії, як правило, не спроможні фінансувати ризикові проєкти, і очікують спочатку на позитивні результати впровадження нових ідей у великому бізнесі.

Окрім того, зацікавленість контролінгом в Німеччині можна диференціювати за галузевою специфікою суб'єктів господарювання. Традиційно контролінг використовується у виробничих компаніях. Це

пов'язано, передусім, з гострою ціновою конкуренцією в більшості виробничих галузей, постійним оновленням виробничих технологій, скороченням життєвих циклів продуктів, зростанням непрямих витрат.

Таблиця 1

**Порівняльна характеристика застосування системи контролінгу в управлінні підприємствами різних країн**

Чинники	Країни			
	Німеччина	США	Польща	Росія
Найбільш вживані функції контролінгу	Облік Інформаційне забезпечення Оперативне та стратегічне планування Координація	Облік Інформаційне забезпечення Стратегічне планування Консалтинг Аналіз	Інформаційне забезпечення Аналіз Планування	Аналіз Інформаційне забезпечення Оперативне планування
Методи контролінгу	Бюджетування Вартісний ABC та XYZ-аналізи Матриця Мак-Кінсі Аналіз конкурентних переваг Портера Аналіз точки беззбитковості SWOT-аналіз Аналіз цінової собівартості	Бюджетування Функціональний аналіз Balanced Scorecard Бенчмаркінг Матриця БКГ SWOT-аналіз Аналіз витрат за центрами обліку і звітності	SWOT-аналіз Бюджетування Аналіз відхилень Аналіз ризиків Аналіз точки беззбитковості	SWOT-аналіз Аналіз ризиків Бюджетування Аналіз точки беззбитковості Аналіз витрат Факторний аналіз В стадії впровадження: Balanced Scorecard Бенчмаркінг Матриця БКГ
Галузева приналежність та сфера діяльності підприємств-користувачів контролінгу	Виробничі компанії Підприємства торгівлі та послуг Некомерційний сектор (лікарні, державні установи, комунальні служби, армії, футбольні клуби) НІОКР	Виробничі компанії Підприємства торгівлі та послуг	Підприємства торгівлі та послуг Виробничі компанії	Виробничі компанії Оптові торгові підприємства
Розмір підприємства	Великі диверсифіковані компанії Холдингові компанії Промислово-фінансові групи	Великі диверсифіковані компанії Холдингові компанії Промислово-фінансові групи	Суб'єкти малого та середнього бізнесу Великі компанії	Великі компанії з диверсифікованою системою виробництва Холдингові компанії Промислово-фінансові групи
Вид контролінгу	Виробничий контролінг Контролінг інвестицій Контролінг збуту Контролінг фінансового результату Контролінг витрат Контролінг логістики	Контролінг витрат Контролінг бізнес-процесів Виробничий контролінг Контролінг фінансових результатів та ліквідності	Виробничий контролінг Контролінг витрат Контролінг збуту Контролінг фінансового результату та ліквідності	Контролінг витрат Контролінг фінансового результату Контролінг інвестицій та інновацій

Всі ці чинники примушують докладати безперервні зусилля до пошуку внутрішніх резервів і підвищення ефективності діяльності компанії. Проте загострення конкуренції і динамічність зовнішнього середовища послужили причинами впровадження контролінгу в торгових компаніях та компаніях сфери послуг. Крім того, останніми роками контролінг активно впроваджується в практику роботи компаній так званого “некомерційного” сектора економіки, а саме в лікарнях, державних установах, комунальних службах, армії і навіть футбольних клубах. У зв'язку з високою

наукомісткістю німецької економіки широке поширення на підприємствах ФРН набув контролінг також у сфері НДДКР. Такі інструменти, як бюджетування НДДКР, розрахунок цільових витрат (Target Costing) і розрахунок витрат за життєвим циклом продукту (Life Cycle Costing) активно використовуються будь-якою компанією, в якій є підрозділ досліджень і розробок.

Якщо ж говорити про особливості застосування методів контролінгу саме в Німеччині, то потрібно виділити типову проблему німецьких компаній – високу частку

непрямих витрат. Її причинами є зростання вартості персоналу (заробітна плата, відрядження, підвищення кваліфікації), заміщення ручної праці автоматизованими технологіями, зростання витрат на маркетинг і збут (дослідження ринку, реклама, дистрибуція), індивідуалізація попиту. Як результат, досить високою популярністю користуються такі інструменти, як розрахунок витрат по процесах, вартісний аналіз непрямих витрат і бюджетування.

Широкого розповсюдження система контролінгу на німецьких підприємствах зазнала при прогнозуванні цін на продукцію та послуги для визначення нижніх можливих рубежів цін і тарифів, розрахунку очікуваних прибутків, податкових платежів та створюваних резервів. У рамках контролінгу перевіряється ефективність альтернативних варіантів інвестицій перед та в ході їх здійснення, моделюються умови реалізації проекту. Інформація, яка поставляється службою контролінгу керівництву підприємства, є незамінною для оперативного та стратегічного управління.

Процесно орієнтований підхід до управління фінансами компаній, що активно обговорюється останніми роками, також впливає на формат системи контролінгу в середній німецькій компанії. Фактично це означає участь контролера в оптимізації бізнес-процесів, побудові процесно орієнтованої організаційної структури і використання вищезгаданого методу розрахунку витрат по процесах.

Наступний аспект пов'язаний з глобалізацією і активною інтеграцією німецького бізнесу в європейську і світову економіку. Актуальною темою для обговорення є орієнтація системи контролінгу на Міжнародні стандарти фінансової звітності (*International Financial Reporting Standards, IFRS*), відповідно до яких повинні бути приведені всі національні облікові системи країн Європейського Союзу до 2005 р.

Аналіз досвіду використання концепції контролінгу в США свідчить, що значна кількість традиційних функцій контролера безпосередньо входить в обов'язки віце-президента по фінансах (CFO). Однак у порівнянні з традиційними концепціями контролери залучені в значно більше коло бізнес-операцій. Контролери відповідають за виконання функції фінансового обліку, наповнення основних компонентів інформаційних систем. Крім того, американські контролери зберігають відповідальність за фінансові системи підприємства, аспекти фінансового менеджменту, а також за елементи фінансової звітності підприємства. В умовах

глобалізації бізнесу американські контролери також здійснюють глобальне фінансове бюджетування і планування, нагляд за центрами відповідальності та підготовку звітності за показниками прибутковості. Фактично найбільшу участь в операційній діяльності підприємства беруть контролери, тісно пов'язані з функціональними сферами діяльності, а не контролери в корпоративних штаб-квартирах.

У процесі зміни середовища бізнесу контролеру необхідно адаптуватися до істотно відмінних вимог, які включають стратегічне планування і партнерство. Сьогодні американський контролер повинен мати навички, які включають допомогу керівнику у формуванні стратегії підприємства, надання консультаційних послуг керівництву в розробці цілей.

Як показав проведений нами аналіз, ефективність впровадження методів контролінгу підтверджується не тільки високорозвинутими країнами, такими як США, Великобританія чи Німеччина, а й країнами пострадянського простору. Наприклад, поширююча конкуренція та вступ Польщі до ЄС стимулює інтерес польських підприємців до планування, аналізу відхилень і бюджетування. Цікавим моментом в їх практичній діяльності є те, що велика частина польських компаній як інструмент інформаційного забезпечення контролінгу використовує Excel, а не спеціальні програмні продукти. Аналогічна ситуація, проте, має місце і в Німеччині. Однак при цьому виникають проблеми з перенесенням даних з інформаційних бухгалтерських систем.

Як зазначають польські фахівці з контролінгу, у Польщі сучасну управлінську систему використовує не тільки середній, але і малий бізнес. Хоча необхідність контролінгу в малому бізнесі є на сьогодні дискусійним питанням для багатьох спеціалістів у даній сфері.

У країнах СНД контролінг почали застосовувати лише в 90-ті роки минулого сторіччя. Наприклад, підйом економіки після дефолту 1998 р. в Росії, збільшення прибутковості, поліпшення фінансового становища компаній і можливість збільшення капітальних вкладень за рахунок прямих західних інвестицій спричинили інтерес до контролінгу інвестицій і контролінгу проектів.

Основними чинниками, що обумовлюють інтерес до контролінгу з боку російських компаній, є:

- досягнення підприємством піку свого життєвого циклу вимагає підвищення ефективності діяльності за рахунок пошуку внутрішніх резервів;

- бажання власників удосконалити та оптимізувати рівень корпоративного управління своєю компанією.

Проведений компанією ВКГ разом з журналом “Експерт” аналіз пріоритетів керівників великих російських компаній відносно управлінських технологій показав, що сьогодні в Росії найбільш популярними є збалансована система оцінних показників BSC, різні інструменти для оптимізації системи управління підприємством або групою компаній, а також організація управління на основі принципів клієнт-орієнтованої (CRM) системи взаємовідносин із споживачами. Це свідчить про тенденцію переходу російських компаній від моделі екстенсивного розвитку (в основному, шляхом поглинання) до раціонального управління наявними активами, а також про поширення застосування концепції контролінгу.

Сучасний стан контролінгу в Росії характеризується явним ухилом в оперативний контролінг, який в методичному і функціональному плані добре розроблений. Найбільш поширеними складовими оперативного контролінгу є контролінг витрат і результатів. Практично всі сучасні програмні засоби інформаційної підтримки систем управління включають блоки “Контролінг витрат”, “Контролінг фінансів”, “Контролінг показників ефективності”. Але в умовах жорсткої ринкової конкуренції інформаційного століття суттєво більше значення має довгостроковий розвиток, основними чинниками якого є:

- грамотне стратегічне управління;
- ефективність бізнес-процесів;
- капітал компанії, втілений в знаннях і кваліфікації співробітників;
- здатність організації утримувати і привертати нових клієнтів;
- корпоративна культура, що заохочує інновації та організаційні поліпшення, інвестиції в інформаційні технології.

В умовах економіки, що динамічно розвивається, все більше значення набувають інформаційні технології та інтелектуальний капітал. Ті чинники, які склали відчутні конкурентні переваги для більшості компаній 25 років тому, вже не можуть розглядатися як ключові елементи майбутнього успіху. На зміну промислового століття прийшло століття інформаційне, в якому крім інших чинників виробництва, інформація набуває домінуюче значення. Вона поступово стає найбільш важливим ресурсом, що створює серйозні конкурентні переваги.

Впродовж індустріального століття, з 1850 по 1975 роки, основні конкурентні переваги для організації склали технології, що пов’язували ефективність використання матеріальних активів і ефект від масштабів виробництва. Основними критеріями визначення ефективності діяльності компанії виступали фінансові показники, такі як рентабельність залученого капіталу (ROCE – Return on Capital Employed), рентабельність активів (ROTA – Return on Total Assets) і рентабельність продукції (CRR – Cost to Revenue Rate). За допомогою даних коефіцієнтів фахівці визначали найефективніші напрями діяльності і здійснювали перерозподіл внутрішніх ресурсів з метою збільшення фінансових результатів і підвищення цінності бізнесу.

Сьогодні конкурентні переваги набагато важче набити за рахунок ефективного фінансового менеджменту та інвестицій у фізичні активи. Здатність компанії мобілізувати і використати свої нематеріальні активи стала більш важливим чинником. Сьогодні висока конкуренція дає можливість вижити не компаніям, які орієнтуються на ринкове середовище, а підприємствам, що досконально вивчають потреби кожної групи потенційних покупців і відбивають дані потреби у своїй стратегії розвитку. Стратегія фірми стає як ніколи важливою. Саме тому побудова організації, орієнтованої на покупця (Building Customer – Focused Organization), і побудова бізнесу, орієнтованого на стратегію (Building Strategy Focused Business), є одними з основних ініціатив динамічних компаній, що постійно розвиваються, по всьому світу.

Домінування обліково-аналітичної компоненти привело, на наш погляд, до мікрокризи в практиці сучасного контролінгу. Керівники підприємств все частіше відчувають зайву “дріб’язковість” і зацикленість на поглибленому аналізі даних фінансового і управлінського обліку.

Як в Росії, так і за кордоном, в роботі служб контролінгу невикористано багато уваги приділяється плануванню і контролю оперативних бюджетів. У цій частині резерви зростання ефективності підприємства, особливо в довгостроковій перспективі, вельми обмежені. Для умов Росії йдеться про потенційне зростання інтегральних показників ефективності діяльності підприємства на 1-3% за рік, що при існуючому стані справ у вітчизняній економіці можна вважати незначною величиною. В індустріально розвинутих країнах ці цифри істотно нижчі і обчислюються частками відсотків. Таким чином, сучасний контролінг оперує вторинними

джерелами інформації, не залучаючи ту, яка виявляє істотно більший вплив на ефективність діяльності підприємства. Мова йде про дані щодо організації робочих місць і виробничих процесів на принципах наукової організації виробництва. За оцінками експертів, за рахунок використання цих джерел можна збільшити інтегральні показники ефективності на 15-30 %. В даний час практично не розглядаються проблеми управління інноваціями на підприємстві, а саме в них закладений за різними оцінками потенціал зростання ефективності на 50-75 %.

Особливість ситуації на підприємствах Росії полягає в тому, що контролер повинен мати такі професійні знання і навички, які дозволяють реалізувати одночасно як реєстраційно-облікові функції контролінгу, так і консультативно-навігаційні. Контролінг найближчого майбутнього повинен переорієнтувати вектор своєї діяльності у бік основних джерел ефективності: розробку нових продуктів, технологій і методів організації праці і виробництва у всіх функціональних сферах діяльності підприємства. Саме тоді контролери стануть не звичними сьогодні фахівцями з обліку і аналізу, а реально потрібними помічниками керівників підприємств різних галузей народного господарства і форм власності.

**Висновки.** Аналіз практики використання методів контролінгу в системі управління фінансами підприємств в Україні дозволяє зазначити, що теперішня ситуація нагадує російську 3-4-річної давності. Передумови широкого застосування даної концепції вже формуються, але існують стримуючі фактори. По-перше, нестабільність політичного середовища має значний стратегічний вплив на бізнес, по-друге, продовжуються процеси перерозподілу власності. В той же час, все більше вітчизняних підприємств, переймаючи досвід закордонних фахівців і незважаючи на стримуючі фактори, розпочинають роботу щодо вивчення та впровадження у свою діяльність як окремих елементів, так і всієї системи контролінгу. Деякі українські компанії успішно запровадили систему контролінгу і реалізують набагато цікавішу і динамічнішу стратегію розвитку, ніж більшість їх російських колег.

На жаль, в Україні відсутні будь-які аналітичні матеріали щодо впливу системи контролінгу на загальні результати діяльності всього підприємства у зв'язку з обмеженістю горизонтів функціонування.

#### *Список літератури*

1. Ивашкевич В.Б., Зайцев С.Н. Контроллинг на предприятиях Федеративной республики Германии // Учет и аудит за рубежом. – С. 77-79.
2. Новікова І.В. Шляхи застосування системи фінансового контролінгу у діяльності вітчизняних підприємств // Актуальні проблеми економіки. – 2002. – № 4. – С. 35-40.
3. Хан Д., Планирование и контроль: концепция контроллинга: Пер. с нем. – М.: Финансы и статистика, 1997. – 800 с.
4. Штатский советник // БИЗНЕС. – № 26(545).
5. “Why isn't the Controller Having More Impact?”, Schuemann, Jon. Strategic Finance. – 1999. – April. – P. 32.

#### *Summary*

The evolutionary development of controlling as the whole conception of the financial management of companies different sectors and organizational forms is considered. The comprehensive analysis of usage the controlling in the enterprises' of the different countries (USA, Germany, Poland, Russia) is proceeded. It is allowed to determine the necessity and to argue the sense of using this instrument by the national legal enteties.

Отримано 25.10.2005

Хайлук, С.О. Закордонний досвід використання системи контролінгу в управлінні фінансами підприємств [Текст] / С.О. Хайлук // Вісник Української академії банківської справи. - 2005. - №2(19). - С. 36-41.

