



## ЕКОНОМІКА ПІДПРИЄМСТВА ТА УПРАВЛІННЯ ВИРОБНИЦТВОМ

*Кушнір Т.М.,  
викладач Донецького  
інституту МАУП*

### СУТНІСТЬ І НЕОБХІДНІСТЬ ФОРМУВАННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНО-МЕТОДИЧНИХ ОСНОВ СИСТЕМИ КОНТРОЛІНГУ НА МАЛИХ ПІДПРИЄМСТВАХ (на матеріалах Донецької області)

Економічні реформи, які здійснюються в нашій державі, значною мірою повинні впливати на зміцнення та розвиток підприємств малого бізнесу. Суб'єкти малого підприємництва – це є юридичні особи всіх організаційно-правових форм і форм власності, у яких середня кількість працюючих - до 50 осіб і обсяг річного валового доходу не перевищує 500 000 євро<sup>1</sup>. Вони мають значні переваги: дуже швидко адаптуються до місцевих умов господарювання; мають велику свободу дій; оперативно та з гнучким стилем приймають та здійснюють рішення; мають відносно незначні витрати на виробництво. Підприємства малого бізнесу здатні розпочинати діяльність, зовсім не маючи капіталу, але потім досягають високого обороту накопиченого власного капіталу. Володіючи рівнем попиту на місцевих ринках регіону, суб'єкти малого підприємництва практично можуть випускати продукцію з урахуванням заказу певних споживачів. За даними Головного управління статистики у Донецькій області в досліджуваному регіоні зареєстровано майже 26 тисяч підприємств малого бізнесу, але працюють на момент проведення дослідження тільки 18,6 тисяч. Головною причиною такого положення є слабе управління ними.

Однак разом з тим підприємства малого бізнесу підпадають ризику і завдяки цьому мають велику ступінь нестійкості в ринкових умовах господарювання. Про це свідчать показники, які характеризують стан розвитку малого бізнесу Донецької області. За підсумками 2003 р., у порівнянні з 2002 р., обсяг виробництва продукції, робіт та послуг малих підприємств зріс на 639,3 млн. грн., або на 28,2 %; у середньому одним діючим малим підприємством за рік було вироблено продукції, виконано робіт та надано послуг на 30,9 тис. грн. більше, ніж у 2002 році<sup>2</sup>. Тобто є позитивні зрушення.

Згідно зі Статутом підприємства, а також чинними законодавчими актами України (Закон України “Про підприємства в Україні”, “Про підприємництво”) головною метою діяльності будь-якого підприємства (великого чи малого) є одержання прибутку від його фінансово-господарської діяльності. Тому вищенаведені показники недостатньо характеризують стан та ефективність діяльності підприємств малого бізнесу.

Фінансовий стан малих підприємств залишається незадовільним. Загальна сума збитків малих підприємств регіону проти 2002 р. зросла вдвічі і склала 626,9 млн. грн. Прибуток малих підприємств збільшився лише на 8,9% у порівнянні з 2002 р. (див. рис. 1). Частка прибутку суб'єктів малого підприємництва в загальнообласному обсязі проти 2002 р. скоротилася з 7,9% до 4,5%<sup>3</sup>.

<sup>1</sup> Про державну підтримку малого підприємництва: Закон України від 19.10.2000 № 2063-ІІІ.

<sup>2</sup> Стан та тенденції розвитку малого бізнесу Донецької області у 2003 році // Держкомстат України. Відділ структурної статистики Головного управління статистики у Донецькій області: Економічна доповідь від 08.07.2004р. № 01-03-96.

<sup>3</sup> Там само.



Є значні збитки від звичайної діяльності малих підприємств Донецької області<sup>4</sup> до оподаткування за 2003 р.: м. Донецьк (193371,4 тис. грн.); м. Слов'янськ (27048,7 тис. грн.); м. Торез (21503,7 тис. грн.); м. Краматорськ (14304,2 тис. грн.); м. Макіївка (9445,7 тис. грн.).

Дефіцит власних коштів мають 46,3% малих підприємств, що знижує їх платоспроможність і фінансову стійкість. Коефіцієнт покриття, який перевищує 1,5 одиниці, має менш третини підприємств малого бізнесу. Тільки 45,4% малих підприємств Донецької області мають фінансову незалежність від позикових коштів. У інших суб'єктів малого підприємництва за рахунок концентрації збитків звітного та минулого років і високого рівня позикових коштів цей норматив не дотримується. Сума оборотних коштів малих підприємств проти 2002 р. збільшилась на 36%. Переважна частина оборотних коштів сконцентрована в дебіторській заборгованості – 3518,1 млн. грн. Зросли амортизаційні відрахування на 2,7% та витрати на оплату праці на 0,1%, ніж у 2002 р.<sup>5</sup>

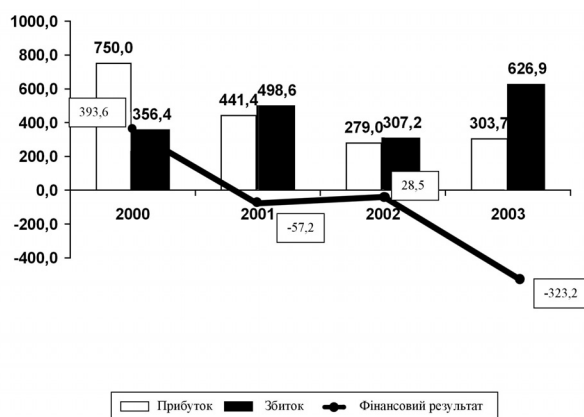


Рис.1 Фінансовий результат від звичайної діяльності до оподаткування малих підприємств Донецької області

Для здійснення ефективного управління діяльністю підприємств по досягненню поставленої мети повинна існувати саморегулююча система, яка б забезпечувала зворотний зв'язок в системі управління. Такою системою є нова концепція управління сучасного менеджменту, яка одержала назву контролінгу. Дослідження з проблем менеджменту, контролінгу та малого бізнесу здійснювались видатними вітчизняними та зарубіжними вченими І. Ансоффом, С.С. Аптекарем, І.Т. Балабановим, О.І. Благодарним, З.С. Варналієм, Г.К. Губерною, Н.Г. Данілочкіною, О.М. Кармінським, Н.Д. Кожевіною, М.Г. Лапустою, Ю.Г. Лисенком, Е. Майером, Ю.В. Макогоном, Р. Маном, М.Х. Месконом, В.Л. Петренком, М. Портером, Д. Ханом та іншими.

Проте стосовно до формування організаційно-методичних основ системи контролінгу на підприємствах малого бізнесу регіону, узятих в контексті реальної соціально-економічної ситуації, досліджувана проблема до теперішнього часу не розглядалася.

Автор статті поставив перед собою завдання: розглянути можливості формування

<sup>4</sup> Малий бізнес міст та районів Донецької області у 2003 році // Держкомстат України. Відділ структурної статистики Головного управління статистики у Донецькій області. Економічна доповідь від 01.10.2004р. № 04/2-1/158.

<sup>5</sup> Діяльність малих підприємств Донецької області у 2003 році / Держкомстат України. Головне управління статистики у Донецькій області: Статистичний збірник № 3/212. –Донецьк,2004. –75с.



організаційно-методичних основ контролінгу та їх впровадження в практику на малих підприємствах Донецької області.

Нами, на відміну від інших авторів, передбачається безпосередня підпорядкованість системи контролінгу фірми Правлінню засновників підприємства, а в перервах між зборами – виконавчому керівнику суб'єкта підприємницької діяльності. Тому що служба контролінгу повинна дати об'єктивну оцінку стану підприємства, використовуючи дані бухгалтерії, фінансової, планово-економічної служби та інших.

Розглянемо теоретичні основи контролінгу і механізм його функціонування на підприємствах малого бізнесу.

Слово контролінг англійського походження (to control – контролювати, керувати), яке в свою чергу пішло від французького слова, що означає “реєстр, перевірочний список”. Термін “контролінг” майже не використовується в англомовних джерелах: у Великій Британії та США вживається термін “управлінський облік” (managerial accounting, management accounting). Термін “контролінг” використовується у Німеччині, звідки його запозичено Росією, а згодом і Україною. Німці позначили ним якісно нове явище в теорії та практиці управління підприємством (die Controlling). В Україні використовуються обидва терміни (контролінг, управлінський облік) тому що вітчизняна термінологія ще не усталена. Але термін “контролінг” більш інформаційно ємкий, ніж управлінський облік – він передає характер цього сучасного явища в управлінні та включає до себе не тільки облікові функції, а й увесь спектр управління процесом досягнення кінцевих цілей та результатів підприємств.

Система контролінгу – це синтез елементів обліку, аналізу, контролю, планування, реалізація яких забезпечує вироблення альтернативних підходів при здійсненні оперативного і стратегічного управління процесом досягнення кінцевих цілей і результатів діяльності підприємства<sup>6</sup>. Контролінг базується на наукових досягненнях різноманітних дисциплін: економічної теорії, бухгалтерського обліку, аналізу господарчої діяльності, планування, менеджменту, соціології, кібернетики, економіки підприємства, макроекономіки, мікроекономіки, управління бізнесу та інших.

Працівники, які займаються веденням контролінгу (а за англійським ототожненням – управлінським обліком) здійснюють контроль за бухгалтерським обліком, аудитом, складанням бюджетів і плануванням доходів корпорації, складанням фінансових звітів та сплатою податків корпорацією<sup>7</sup>. Для того щоб працювати з максимальною віддачею, контролери повинні входити у менеджмент, виконувати свої обов'язки щодо управління бізнесом, приймати участь у нарадах менеджерів, а також у прийнятті основних рішень. Контролери надають інформацію у конструктивній формі, при цьому увесь час залишаючись об'єктивними. Коли з'являються неминучі суперечності, вони повинні стримуватися від переходу на той чи інший бік або від перекурення інформації<sup>8</sup>.

Метою контролінгу в умовах підприємств малого бізнесу є формування у менеджерів, по-перше, сучасних вимог до бізнесу взагалі, а малого та середнього зокрема, по-друге, здібностей до адаптації правил та засобів управління великим бізнесом до малого. Тим більше, що сучасні вимоги ринку не дають будь-яких переваг ані для великого, ані для малого бізнесу.

Необхідність запровадження контролінгу в сучасних умовах функціонування підприємств малого бізнесу Донецької області пояснюється такими причинами:

<sup>6</sup> Петренко С.Н. Контролінг: Учебное пособие. – К.: Ника-Центр, Эльга, 2003. – С.15.

<sup>7</sup> Гудмен Р. Функции контролеров и казначеев // Контроллинг. – 1991. – №3. – С.45.

<sup>8</sup> Блэзс Л. Контролер – стратег корпорации // Контроллинг. – 1991. – № 3. – С.63.



- з'являються нові додаткові вимоги до системи контролю на малих підприємствах, бо нестабільність зовнішнього середовища підвищується;
- з контролю минулого акцент переноситься на аналіз майбутнього;
- структура фірми ускладнюється і вимагає створення механізму координації в системі її контролю;
- актуалізується необхідність у створенні системи дій із забезпечення безпеки підприємницької діяльності та антикризовому управлінню;
- зміни, що відбуваються в зовнішньому і внутрішньому середовищах фірми, необхідно безперервно відстежувати;
- інформаційний бум при недостатці істотної інформації потребує побудови спеціальної системи інформаційного забезпечення управління;
- поширюється загальне поривання до синтезу, інтеграції різноманітних галузей знань та людської діяльності.

Без запровадження системи контролінгу на малих підприємствах неможливе їх нормальне функціонування та фінансове оздоровлення.

Упровадження зарубіжної системи контролінгу на підприємствах малого бізнесу як Донбасу, так і всієї України, відштовхується від системи обліку, яка була створена і успішно функціонувала в недавньому минулому.

З одного боку, контролінг – це новий економічний термін, а з іншого – дослідження його суті вказує на безліч елементів системи, існуючих в теорії і практиці вітчизняного обліку: облік за видами витрат, центрами витрат і центрами відповідальності, система внутрішнього господарського рахунка, системи аналізу, планування і контролю.

Контролінг не можна вважати досконало невідомим для малих підприємств. Проте на сучасному етапі ефективність сукупного функціонування елементів системи контролінгу як єдиного цілого у досягненні поставленої мети ще дуже низька.

Організації контролінгу на малих підприємствах гальмують і перешкоджають особливості розвитку вітчизняного обліку – бухгалтерський облік в Україні майже повністю підпорядкований податковим потребам. Тому інформація бухгалтерського балансу не є актуальною. Вона запізнена і не дає корисних відомостей щодо управління. Ця проблема може бути вирішена шляхом формування на фірмах внутрішньої інформаційної системи, яка б повністю відповідала потребам і запитам засновників підприємства і сприяла б розробці внутрішньої звітності фірм, котра чи то відсутня, чи то знаходиться не на належному рівні. Такою системою зобов'язаний стати відділ контролінгу.

В системі контролінгу на підприємстві поряд з показниками та висновками обов'язково повинні бути присутніми організаційні складові – людина, яка займається контролінгом, та інформаційні потоки. Наявність малої кількості працюючих на підприємствах малого бізнесу створює специфічні особливості впровадження контролінгу в систему управління з урахуванням загальних вимог, які забезпечують ефективність в роботі даної служби. В залежності від структури апарату управління та економічних служб впроваджується підрозділ з одного або декількох спеціалістів з контролінгу та інформаційних систем з автоматизованою обробкою економічної інформації підприємства, що оптимізує інформаційні потоки.

Служба контролінгу на малому підприємстві повинна виконувати такі функції :

- розробку контролінгової інформації для управління за допомогою трансформації даних про зовнішнє і внутрішнє середовища фірми;
- порівнювання планових і фактичних показників для оцінки ступеня досягнення мети;



- розробку основних підконтрольних показників для оцінки ефективності діяльності підприємства, заходів з усунення і запобігання фактичним відхиленням у майбутньому;
- координацію різних виробничих планів щодо загального плану діяльності підприємства, складання бюджетів;
- розробку альтернативних варіантів прийняття управлінських рішень;

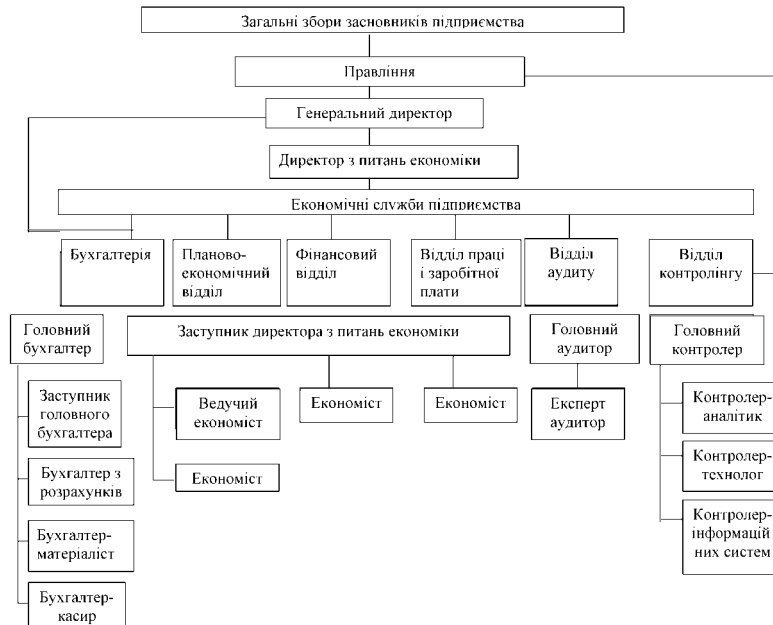


Рис. 2 Організаційна модель раціональної побудови економічних служб малого підприємства

- координацію діяльності по досягненню цілей фірми та в забезпеченні раціональності управлінського процесу.

На основі проведених досліджень з питань організації системи контролінгу на підприємствах малого бізнесу можна зробити такі висновки:

1. На малих підприємствах Донецької області назріла об'єктивна необхідність впровадження системи контролінгу. Це зумовлено проблемами суб'єктів підприємництва та тим, що їх збиткова діяльність негативно впливає на бюджетні надходження. Підприємства повинні виконувати свою основну місію – одержання прибутку від фінансово-господарчої діяльності.

2. Перед вітчизняними фахівцями стоять завдання щодо вибору найбільш оптимальних інструментів контролінгу на малих підприємствах, тому що в Україні зараз відсутні єдина концепція контролінгу та методика по її запровадженню в систему управління, яку необхідно здійснювати на всіх етапах діяльності суб'єктів підприємництва.

3. Для одержання об'єктивної неупередженої оцінки діяльності фірми до економічних служб необхідно запровадити відділ контролінгу на малих підприємствах з підпорядкуванням його безпосередньо Правлінню засновників підприємства.

*Стаття рекомендована до друку кафедрою  
Донецького державного університету управління  
(протокол № 3 від 27 жовтня 2004 року)*