

## РОЗРОБКА СИСТЕМИ ПОКАЗНИКІВ ЯК МЕХАНІЗМУ РЕАЛІЗАЦІЇ ІНТЕГРАЦІЙНИХ ПРОЦЕСІВ КОНТРОЛІНГУ

Д. Л. Коляденко

Практичним вираженням концепції контролінгу в організації є система, що охоплює весь безперервний управлінський цикл, всі функціональні підрозділи й усі ієрархічні рівні організаційної структури з метою оптимального використання ресурсів і досягнення позитивного синергетичного ефекту діяльності організації. Економічна система і її специфіка впливають на систему управління, і обидві вони впливають на вибір інструментів контролінга й побудови його системи. Результати застосування інструментів контролінгу часто зводяться до одержання певних показників. Тому від їх вибору залежить ефективність функціонування всієї системи. Економічні реформи, які здійснюються в нашій державі, значною мірою повинні впливати на становлення і розвиток в країні малого бізнесу. Для здійснення ефективного управління діяльністю малих підприємств з метою досягнення поставленої мети є нова система управління, яка забезпечила б існування зворотного зв'язку. Такою системою є система контролінгу. Вона має виняткове значення для малих підприємств, від рівня її організації залежить результативність бізнесу.

Контролінг є наукою відносно новою. Зважаючи на особливу значимість даної проблеми в сучасних умовах дослідження за даним напрямком відбуваються достатньо ритмічно, про що свідчать праці таких науковців, як І. Цигилик, Д. Морозов, Д. Гулін, А. Дайле, Н. Данілочкіна, Е. Майєс, Т. Манн, Е. Мінаєв, В. Іонов, Н. Базадзе, Л. Сухарева, С. Петренко та ін. Проте питання, пов'язані з розробкою системи показників в контролінгу на підприємствах малого бізнесу, залишається недостатньо вивченим.

Метою даної статті є визначення системи показників контролінгу на підприємствах малого бізнесу як механізму реалізації інтеграційних процесів в регіоні.

Завданням контролінгу є забезпечення розвитку підприємства у довгостроковій перспективі. Причинами для запровадження підсистеми контролінгу в практику діяльності вітчизняних підприємств є [1, с. 16]: зростання нестабільності зовнішнього середовища; ускладнення системи управління підприємством, що вимагає механізмів координації усередині системи; необхідність побудови системи інформаційного забезпечення управління. Контролінг є важливим засобом успішного функціонування підприємства, оскільки [1, с. 18] забезпечує керівництво і власника підприємства інформацією для прийняття управлінських рішень, управління ресурсами за рахунок інтеграції процесів збирання, обробки, підготовки, аналізу, інтерпретації інформації.

Оскільки практичним вираженням концепції контролінгу в організації є система, то в межах даної системи в організації можуть застосовуватися різні методи, моделі й інструменти підтримки управління. Комплекс застосовуваних організаційних моделей, математичних і облікових методів для кожної організації буде різнитися.

Показники, які одержуються за результатами застосування інструментів контролінгу, повинні бути пов'язані зі стратегією організації; ранжовані за ступенем від важливості; взаємопов'язані [2, с. 21].

Обрані показники контролінгу (як правило, система показників) повинні відповідати певним вимогам:

- відповідати повною мірою конкретним

цілям і завданням організації, тобто відображати в різних аспектах ступінь їх досягнення;

- характеризувати результати діяльності організації її підрозділів і економічні процеси, що відбуваються в них; давати всебічну оцінку виробництву: якісну й кількісну;
- ґрунтуватися на прийнятих методах бухгалтерського й управлінського обліку й звітності;
- відповідати прийнятій системі планування;
- сприяти мотивації персоналу з метою підвищення ефективності виробництва;
- забезпечувати єдність і комплексність планування на всіх рівнях організації;
- включати обмежений набір показників, найбільш наочних і легко інтерпретованих;
- володіти багатofункціональністю: показники повинні включати дані діяльності організації (як в цілому, так і окремо по підрозділах);
- показувати динаміку за достатній для аналізу часовий період, а також перспективу;
- мати властивості раннього попередження;
- мати порівнянність у часі, а також з іншими підприємствами й галуззю в цілому [3, с. 136–137].

Крім того, система показників повинна відображати інтеграційні властивості контролінгу, тобто давати змогу відстежувати процеси взаємодії різних елементів організації як соціально-економічної системи.

Для оцінки діяльності організації використовуються дві групи показників:

- показники ефективності управління організацією (рентабельність, продуктивність, кеш-флоу й інші якісні показники);
- показники продуктивності й результативності діяльності організації (економічна ефективність, рентабельність капіталу, продуктивність праці, рентабельність обороту й інші, як правило, якісні показники) [4, с. 14].

Виділяють також три групи показників за параметрами часового горизонту управління:

- стратегічні показники. Вони характеризують місію й стратегію організації й використовуються в стратегічному аналізі й плануванні в межах системи контролінгу. До них

відносяться: прибуток, кеш-флоу, оборот і т. ін.;

- оперативно-стратегічні показники. Вони пов'язують стратегічний і оперативний горизонти управління й можуть характеризувати не тільки стратегію, але й оперативну діяльність організації. До них відносяться чистий прибуток, період оборотності дебіторської заборгованості й т. ін.;

- оперативні показники. Вони застосовуються для аналізу й планування в оперативному контролінгу й характеризують різні аспекти тих же процесів [4, с. 12–13].

На малому підприємстві система показників повинна відображати специфіку бізнесу. Вона не може бути складною, однак показники повинні бути однозначними й показувати не тільки результати за окремими аспектами діяльності (фінансовими, виробничими тощо), а й їх динаміку, а також в ідеалі – відображати інтеграційні властивості системи контролінгу, тобто показувати (завдяки тим чи іншим якісним співвідношенням кількісних показників) прояв синергетичного ефекту. Система показників контролінгу на малому підприємстві повинна включати стратегічні показники, що характеризують реалізацію стратегії організації (стратегічні цілі, наприклад, щодо прибутку й частки ринку), і оперативні показники, у першу чергу орієнтовані на відстеження «вузьких місць» організації, наприклад, в області управління матеріальними запасами.

При проектуванні системи контролінгу важливо врахувати інтереси ключових користувачів інформації. Як правило, вони прагнуть одержувати управлінську інформацію в різних розрізах [5, с. 117–118]. Тому проектування системи показників повинне бути засноване на інформаційних потребах менеджерів і управління організації, що бажають одержати необхідні відомості для прийняття управлінських рішень.

В основі системи контролінгу лежить розробка й удосконалення системи показників, що характеризують стан підприємства як економічної системи і його основні бізнес-процеси. Ефективність управління підприємством залежить від вибору показників, включених у систему. Ця система формується на основі поточних індикаторів діяльності, а та-

кож на основі відомостей, одержуваних при аналізі вузьких місць [5, с. 118].

Побудова системи показників у межах системи контролінгу починається із системи обліку й системи планування.

Система обліку в межах контролінгу може містити в собі бухгалтерський, фінансовий, статистичний і управлінський облік. Найбільш важлива облікова інформація такого змісту:

- витрати на виробництво продукції;
- обсяг виробництва;
- інвестиційна діяльність;
- фінансові показники діяльності.

Особливу увагу варто приділяти показникам, які характеризують «вузькі місця» (зони найбільш обмежених ресурсів), а також ті, що визначають конкурентні переваги підприємства [5, с. 120].

Для оцінки успішності реалізації планових рішень необхідна чітка система цільових показників. У рамках системи контролінгу фактичні показники порівнюються із цільовими, і на основі аналізу відхилень контролер інформує менеджерів або керівництво підприємства про необхідність коректування управлінських рішень [5, с. 121].

Показники оперативного та стратегічного контролінгу будуть відрізнятися. Так, набір показників стратегічного контролінгу буде залежати від основної мети діяльності підприємства. Якщо ця мета, наприклад, запобігання кризової ситуації, то на пріоритет мають показники платоспроможності, ліквідності та ін. При розробці стратегії повинні враховуватися слабкі й сильні сторони підприємства. Ці відомості можуть бути отримані за результатами контролінга у минулі періоди.

Таким чином, при проектуванні системи показників на малому підприємстві повинні бути враховані такі фактори:

- інформаційні потреби менеджерів – користувачів інформації, їх максимальне узгодження для одержання компактною системою показників;
- зв'язок системи показників з метою й

стратегією організації;

- можливість оперативного й регулярного одержання інформації для розрахунку показників, можливість її аналізу й зіставлення;
- наочність подання показників для користувачів інформації;
- економічність системи показників;
- можливість оптимізації і зміни системи показників.

Таким чином, проведені дослідження дозволили визначити системи показників у контролінгу. Дані показники повинні відповідати конкретним цілям та завданням організації, характеризувати результати діяльності організації, відповідати прийнятим системам планування. Вони відображають інтеграційні властивості контролінгу. Система показників відображає специфіку бізнесу на малих підприємствах, вона повинна застосовуватися послідовно, однак може змінюватися з урахуванням зміни зовнішнього та внутрішнього середовища. При цьому потрібно забезпечити збереження «інформаційної спадкоємності», тобто можливість зіставлення показників з даними минулих періодів.

## ЛІТЕРАТУРА

1. Стефанюк І. Б. Фінансово-господарський контроль в системі управління фінансами / І. Б. Стефанюк // Економіка. Фінанси. Право. – 2005. – № 3. – С. 16–18.
2. Гулін Д. В. Система контролінгу на промисловому підприємстві / Д. В. Гулін, О. Л. Максименко // Маркетинг в Україні. – 2000. – № 4. – С. 20–24.
3. Морозов Д. М. Сучасна концепція контролінгу в контексті корегування фінансових планів / Д. М. Морозов // Актуальні проблеми економіки. – 2005. – № 11. – С. 136–148.
4. Цигилик І. І. Стратегія і контролінг в системі внутрішнього економічного механізму підприємства / І. І. Цигилик // Економіка. Фінанси. Право. – 2004. – № 11. – С. 11–14.
5. Цигилик І. І. Контролінг в системі управління / І. І. Цигилик // Актуальні проблеми економіки. – 2005. – № 3. – С. 117–123.