

УДК 657.1: 334.758.4

*Д. С. Лозовицький*

*Українська академія друкарства*

*О. М. Петрашова*

*ВАТ «УкрНДІ спеціальних видів друку»*

## **ОСОБЛИВОСТІ ВПРОВАДЖЕННЯ СИСТЕМИ КОНТРОЛІНГУ НА ПІДПРИЄМСТВІ**

*Розглядаються особливості впровадження системи контролінгу на підприємствах з використанням досвіду вітчизняних і закордонних підприємств.*

*Контролінг, управління, етапи, особливості, ознаки*

Основним недоліком при впровадженні систем комплексного управління діяльністю підприємства з метою його довгострокового розвитку є невідповідність їх вимогам внутрішнього і зовнішнього середовища. Сучасною концепцією ефективного управління діяльністю підприємства є контролінг.

Сучасне підприємство, а разом з ним і система контролінгу, знаходяться під впливом багатьох різноманітних і змінних факторів, які визначають межі та цілі його функціонування підприємства, а відповідно й структуру системи управління. Наприклад, важливими факторами, що спричиняють зміни в системі управління діяльністю підприємства, є [2, с. 231–232]:

погіршення економічних показників діяльності порівняно з подібними підприємствами галузі;

поява нових і зміна старих цілей діяльності в уже існуючих умовах функціонування;

відсутність системного узгодження з досягненням цілей діяльності;

наявність застарілих методів планування, калькулювання та аналізу діяльності підприємства, які є неадекватними до потреб менеджменту;

відсутність або недостатня ефективність існуючих методик обліку та аналізу діяльності як основи прийняття управлінських рішень менеджментом підприємства;

дублювання або відсутність деяких функцій у системі менеджменту підприємства;

відсутність або неадекватність існуючої системи збору, обробки та інтерпретації інформації про діяльність підприємства потребам системи управління;

неналежний підбір персоналу, відповідального за роботу з управлінською інформацією підприємства, тощо.

Наявність одного або декількох перерахованих факторів впливу може стати причиною для впровадження або зміни вже існуючої системи контролінгу підприємства. Тому існує об'єктивна потреба в дослідженні особливостей

впровадження або перетворення системи контролінгу підприємства. Варто зауважити, що дослідженню й оптимізації етапів створення та впровадження системи контролінгу на підприємстві в сучасній науковій і практичній вітчизняній літературі приділяється мало уваги. Це пов'язано передусім з розбіжністю між активним розвитком наукових досліджень у галузі контролінгу як навчальної дисципліни та браком практичного досвіду вітчизняних підприємств у сфері створення інформаційних управлінських систем такого класу. Дана проблема і зумовлює актуальність теми нашої наукової статті.

Вивченням питань впровадження системи контролінгу підприємства у вітчизняному та закордонному науковому і практичному середовищі займаються науковці М. С. Пушкар, А. М. Кармінський, В. Г. Герасимчук, В. Б. Івашкевич, А. Г. Примак, С. Г. Фалько, С. Б. Ільїна, Т. С. Журба, Л. А. Сухарева, С. Н. Петренко, О. Л. Максименко, Д. В. Гулін, Н. Г. Данилочкіна, Л. В. Попова, Р. Є. Ісакова, Т. А. Головіна, П. Хорват, Р. Манн, Е. Майер, Х. Фольмут, Д. Хан й інші.

Автори цієї статті поставили за мету виділити основні особливості та ознаки етапів створення і впровадження системи контролінгу підприємства.

Існуючі фактори впливу внутрішнього та зовнішнього середовища підприємства визначають межі діяльності підприємства та його системи контролінгу (рис. 1.) [7, с. 251].



Рис. 1. Межі функціонування системи контролінгу підприємства

Аналіз наукової літератури та практичного досвіду діяльності вітчизняних і закордонних підприємств дає змогу виділити етапи впровадження системи контролінгу на підприємстві [1–7]. Першим з них є етап прийняття рішення щодо впровадження контролінгу. За даних умов рішення щодо розроблення та впровадження системи контролінгу, як правило, не приймається, проте чітко усвідомлюється керівництвом підприємства. А прийняття рішення відбувається після стабілізації основних показників діяльності підприємства [1, 2, 5, 7].

Сприятливим моментом для початку розроблення та впровадження системи контролінгу є поява перших слабких сигналів (індикаторів) про можливі ризики щодо забезпечення економічного розвитку підприємства. У цьому випадку мають ураховуватися як зовнішні, так і внутрішні фактори впливу на діяльність підприємства [2].

Важливим фактором дії на процес прийняття рішення щодо впровадження системи контролінгу є наявність на підприємстві необхідних фінансових, людських і матеріальних ресурсів. Адже процес впровадження контролінгу може відбуватися декількома шляхами: з включенням у роботу зовнішніх спеціалістів, розробки власними силами або поєднання двох зазначених варіантів. Ці варіанти можуть потребувати залучення значних фінансових і людських ресурсів. У процесі впровадження контролінгу враховують і психологічний клімат робочого колективу підприємства. За статистикою вітчизняних і закордонних консалтингових компаній залежність успішності впровадження системи контролінгу підприємства від психологічного мікроклімату його робочого колективу коливається в межах від 30 до 70%, а це є надзвичайно важливим фактором діяльності [1–7].

Наступним етапом після прийняття рішення про впровадження системи контролінгу та аналізу достатності ресурсної бази підприємства є етап формування інструментальної бази системи контролінгу та створення служби контролінгу в його структурі.

Слід зауважити, що процес створення служби контролінгу не є тотожним процесу створення системи контролінгу підприємства. Перш ніж визначити та впровадити інструменти контролінгу в практику менеджменту їх потрібно розробити й адаптувати до умов функціонування підприємства. Передусім йдеться про створення та використання таких інструментів:

- системи планування та бюджетного управління діяльністю підприємства (як стратегічного, так і оперативного);

- методики розрахунку маржинального прибутку за підприємством в цілому, окремим підрозділом, клієнтом, продуктом, ринком;

- методів розрахунку витрат за видами діяльності, місцями виникнення та продуктами (використання методу обліку витрат за створеним ланцюгом вартості продукції підприємства, центрами витрат тощо);

- створення спеціальної системи управлінської звітності підприємства як результату і водночас методу управління його діяльністю (збалансована система показників діяльності підприємства);

- методики розрахунку ефективності здійснення інвестицій і поточної діяльності підприємства;

- методики аналізу відхилень планових і фактичних показників діяльності підприємства;

- методики прогнозування основних показників діяльності та методів стратегічного аналізу діяльності підприємства тощо.

Працівники служби контролінгу повинні вміти використовувати інструменти контролінгу так, щоби менеджмент підприємства був зацікавлений в отриманні даних підрозділу контролінгу. Вміння використання інструментів

контролінгу персоналом підприємства та інформації як продукту діяльності даної системи і є змістом наступного етапу впровадження контролінгу на підприємстві — фази створення системи [2, 6, 7].

Основними ознаками правильного проходження процесу впровадження системи контролінгу підприємства є [2, 3, 6, 7]:

чіткий і зрозумілий спосіб представлення результатів діяльності об'єктів, що аналізуються;

переконлива та зрозуміла інтерпретація результатів діяльності підприємства і його структурних підрозділів;

отримання працівниками служби контролінгу підприємства певної незалежності та елементів аргументації наданих даних та рекомендованих рішень;

поява з боку менеджерів підприємства довіри до працівників служби контролінгу, налагодження ефективних робочих відносин;

готовність працівників служби контролінгу до співпраці з широким колом працівників підприємства.

Як правило, тривалість цієї фази впровадження системи контролінгу в середньому складає два–три роки і в багатьох випадках залежить від ступеня розуміння важливості та бажання впровадження з боку вищого керівництва підприємства, що дозволяє, у свою чергу, здійснювати «прозорий» менеджмент.

Наступним еволюційним етапом розвитку системи контролінгу підприємства є фаза «зміцнення позицій системи» [1, 2, 4–6]. Про її настання свідчать такі ознаки:

задоволення менеджерів результатами діяльності працівників служби контролінгу;

поява взаємної довіри, збільшення обсягів спільних робіт зон впливу та управління;

помітне поліпшення результатів роботи підрозділів, які користуються послугами контролерів;

керівництво підприємства в своїй діяльності не може більше обходитися без послуг контролерів;

служба (підрозділ) контролінгу отримує більш високий ієрархічний рівень в організаційній структурі підприємства, відбувається розширення спектру виконуваних ним завдань;

контролери стають партнерами менеджерів підприємства;

загальна оцінка роботи підрозділу контролінгу на підприємстві постійно зростає.

Поява даних ознак у діяльності підприємства свідчить про зміцнення позицій системи контролінгу, а саме: створення служби контролінгу відбулося та система контролінгу отримала загальне визнання, підтвердила необхідність свого існування.

Після етапу впровадження системи контролінгу відбувається фаза зростання її обсягу та функцій, основні ознаки якої такі:

контролер підприємства виступає як лідер і модератор у процесі формування системи основних показників діяльності підприємства на запланований період;

контролери опановують усі можливі сфери діяльності на підприємстві та розповсюджують контролінг у функціональних підрозділах у розрізі процесів його господарської діяльності: контролінг маркетингу, логістики, контролінг науково-дослідницької діяльності, відносин з персоналом тощо;

налагоджується співпраця з вищим керівництвом підприємства в питаннях розробки довгострокової стратегії розвитку підприємства;

у межах служби контролінгу з'являється підрозділ стратегічного контролінгу підприємства тощо.

Система контролінгу є динамічною інформаційною системою з принципами саморегулювання відповідно до потреб менеджменту підприємства. Тому функції, завдання та інструментарій контролінгу постійно доповнюються та вдосконалюються відповідно до змін, які відбуваються в зовнішньому і внутрішньому середовищі діяльності підприємства. З огляду на це основним кінцевим завданням створеної системи контролінгу, у повноцінному варіанті її впровадження, є формування механізму управління перспективним розвитком підприємства шляхом використання сучасних методик стратегічного планування, аналізу ризиків та потенціалів, прогнозних інформаційно-аналітичних систем тощо. Особливої уваги потребують дослідження проблем практичного застосування теоретичних методик впровадження системи контролінгу як ключового елементу успішної трансформації системи комплексного управління діяльністю підприємства.

Окрім того, додаткового наукового розкриття та обґрунтування потребують питання мотивації роботи працівників служби контролінгу підприємства, а також їх взаємовідносин з керівництвом і персоналом.

1. Ільїна С. Б. Контролінг процесів господарської діяльності на підприємствах харчової промисловості: навч. посіб. / С. Б. Ільїна, Т. С. Журба — К.: Професіонал, 2008. — 592 с.
2. Кармінський А. М. Контролінг: навч.-метод. посіб. / Кармінський А. М., С. Г. Фалько — М.: Фінанси та статистика, 2006. — 336 с.
3. Попова Л. В. Контролінг: навч. посіб. / Попова Л. В., Р. Є. Ісакова, Т. А. Головіна. — М.: Діло та сервіс, 2003. — 192 с.
4. Портна О. В. Контролінг: навч. посіб. / Портна О. В. — Л.: Магнолія, 2006 — 2008. — 240 с.
5. Пушкар М. С. Концепція контролінгу / М. С. Пушкар // Перспективи розвитку контролінгу як науки: теорія та практика : матеріали наук.-практ. конф. (Тернопіль, 17 груд. 2008 р.). / Тернопіль : Екон. думка, 2008. — С. 7–23.
6. Сухарева Л. А. Контролінг — основа управління бизнесом / Л. А. Сухарева, С. Н. Петренко. — Эльга, Ника — Центр, 2002. — 232 с.
7. Horvath & Partners Концепція контролінгу: управлінський облік. Система звітності. Бюджетування / Horvath & Partners [пер. з нім.]. — 2-ге вид. — М.: Альпіна Бізнес Букс, 2006. — 269 с.

## ОСОБЕННОСТИ ВНЕДРЕНИЯ СИСТЕМЫ КОНТРОЛИНГА НА ПРЕДПРИЯТИИ

*Рассматриваются вопросы особенностей внедрения системы контролинга на предприятиях с использованием опыта отечественных и зарубежных предприятий.*

## THE FEATURES OF INTRODUCTION THE CONTROLLING SYSTEM ARE ON AN ENTERPRISE

*The are features of process introduction of the controlling system are examined on enterprises with the use of analysis experience of domestic and oversea enterprise.*