

ЗАСТОСУВАННЯ МЕТОДІВ ОПЕРАТИВНОГО КОНТРОЛІНГУ В СИСТЕМІ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ

В статті описано основні методи оперативного контролінгу, визначено актуальність їх застосування на підприємствах народного господарства України, вказані необхідні умови для проведення обліку результатів діяльності, визначено напрями для виявлення та ліквідації «вузьких» місць виробничого процесу, запропоновано вдосконалення системи управління збутом.

Ключові слова: *методи оперативного контролінгу, ключові показники ефективності, збалансована система показників, процесний розрахунок витрат, розрахунок собівартості по видах діяльності, облік результатів.*

В статье описаны основные методы оперативного контроллинга, определена актуальность их применения на предприятиях народного хозяйства Украины, указаны необходимые условия для проведения учета результатов деятельности, определены направления для выявления и ликвидации «узких» мест производственного процесса, предложено усовершенствование системы управления сбытом.

Ключевые слова: *методы оперативного контроллинга, ключевые показатели эффективности, сбалансированная система показателей, процессный расчет затрат, расчет себестоимости по видам изделий, учет результатов.*

The article describes the basic methods of controlling operational, determine the relevance of their application at the enterprises of the national economy of Ukraine, the necessary conditions for the accounting results, operedeleny direction to identify and eliminate bottlenecks of the production process, it is proposed to improve the system of sales management.

Keywords: *methods of operative controlling, key indicators of the efficiency, the balanced system of indicators, process calculation of expenses, cost price calculation by kinds of products, the account of results.*

Вступ. Організації, які хочуть вижити у сучасній економіці, повинні ефективно використовувати свої взаємовідносини з партнерами, постачальниками, дистриб'юторами та виробниками. Успішними є підприємства, що мають ефективний бізнес на основі інновацій і можуть отримати додаткові конкурентні переваги за допомогою певних методів. До таких методів належать, зокрема, методи оперативного контролінгу, які дозволяють оперативно управляти прибутком, а також є засобом виявлення і оперативної ліквідації «вузьких місць» у сферах постачання, виробництва, реалізації та управління підприємством.

Мета цієї статті – визначити актуальність застосування методів оперативного контролінгу для підприємств народного господарства України.

Виклад основного матеріалу. Розрізняють чотири основні методи контролінгу [1]:

1. Ключові показники ефективності - система оцінки, що допомагає організації визначити досягнення стратегічних і тактичних (операційних) цілей. Їх використання дає організації можливість оцінити свій стан і допомогти в оцінці реалізації стратегії. КРІ дозволяє провадити контроль ділової активності співробітників і компанії в цілому в реальному часі. КРІ — це інструмент виміру поставлених цілей. Якщо показник, який ви придумали, не пов'язаний з метою, тобто не утвориться виходячи з її змісту, тоді даний термін використовувати не можна. Технології постановки, перегляду й контролю цілей і завдань лягли в основу концепції, що стала основою сучасного менеджменту й називається керуванням за цілями

Керування за цілями - метод управлінської діяльності, що передбачає можливі результати діяльності й планування шляхів їхнього досягнення. Менеджери повинні уникати «пасток часу», коли вони залучені в процес рішення поточних щоденних завдань, оскільки це приводить до того, що вони починають забувати виконувати завдання, спрямовані на досягнення результатів (цілей). Сучасним втіленням керування цілями, є «система КРІ», що містить у собі безліч управлінських концепцій. КРІ і мотивація персоналу стали нерозривними поняттями, тому що за допомогою даних показників (КРІ) можна створити поліпшену й ефективну систему мотивації й стимулювання співробітників компанії. Залежно від стратегії компанії розрізняють різні КРІ. В основному їх застосовують для визначення результативності роботи адміністративно-управлінського персоналу. Наприклад, у стратегічній меті «збільшити середній дохід на клієнта з 100 грн. до 150 грн. на 2011 рік» ключовим показником ефективності є «середній дохід на клієнта».

2. Збалансована система показників (ЗСП) - це механізм послідовного доведення до персоналу стратегічних факторів успіху, цілей компанії й контроль їхнього досягнення через так називані ключові показники ефективності (КПІ), які є, по суті, вимірниками досяжності цілей, а також характеристиками ефективності бізнес-процесів і роботи кожного окремого співробітника. У цьому контексті, ЗСП є інструментом не тільки стратегічного, але й оперативного керування. Перевага ЗСП полягає в тому, що підприємство, що впровадило цю систему, одержує в результаті «[систему координат](#)» дій у відповідності зі стратегією на будь-яких рівнях керування. КПІ і мотивація персоналу дозволяють реалізувати стратегію компанії, описану й формалізовану за допомогою ЗСП.

Система збалансованих показників це: нова система керування компанією; механізм реалізації стратегії та її коригувань; інструмент перекладу стратегії в площину конкретних цілей, показників і завдань; надійний засіб контролю показників майбутнього; система мотивації персоналу; система зворотнього зв'язку, навчання та постійного розвитку.

Відмінність системи збалансованих показників від інших систем керування: управління не тільки фінансовими показниками, але й нефінансовими; система керування за допомогою показників, а не система виміру показників; управління компанією з поєднанням всіх процесів воедино; система керування не тільки для керівників компанії, але й для всіх співробітників; працює, а не просто розробляється й кладе в стіл. Основний принцип ЗСП - управляти можна тільки тим, що можна виміряти.

Інакше кажучи, мети можна досягти тільки в тому випадку, якщо існують показники, що піддаються числовому виміру, що говорять керівникові, що саме потрібно робити й чи правильно з погляду досягнення мети він робить те, що робить. ЗСП наголошує на нефінансових показниках ефективності, даючи можливість оцінити такі аспекти, що піддаються виміру, діяльності як ступіню лояльності [інноваційного потенціалу](#) компанії. Мінімальний набір вимог, якому повинне відповідати програмне забезпечення, що підтримує корпоративну систему ЗСП надано на рис. 1.1

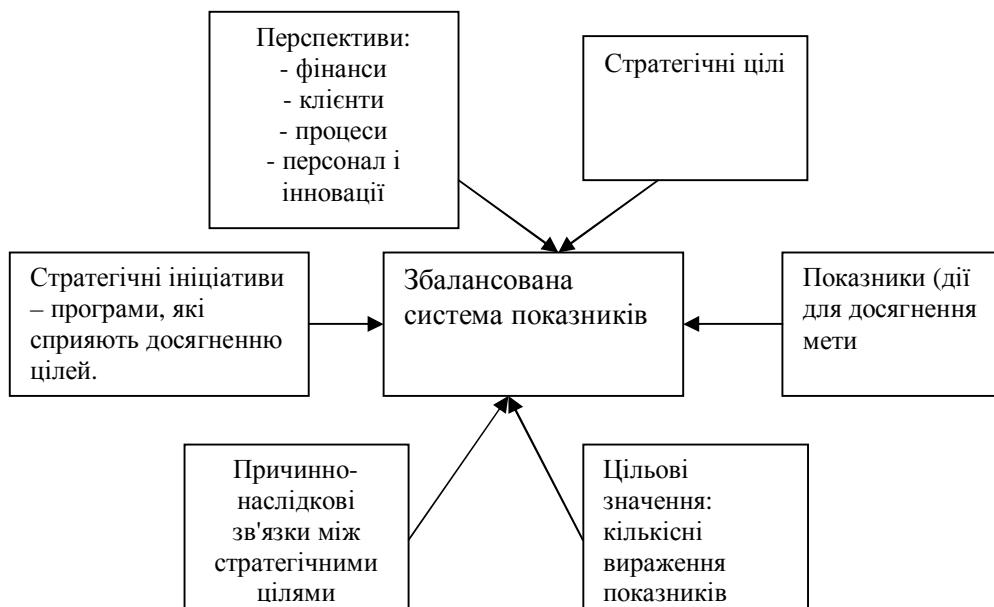


Рис. 1.1 Елементи системи ЗСП

Технологічно побудова ЗСП для окремо взятої компанії повинна включати декілька необхідних елементів: карту стратегічних завдань; карту збалансованих показників (кількісно вимірюють ефективність бізнес-процесів, «точку досягнення мети» і терміни, у які повинні бути досягнуті необхідні результати); цільові проекти (інвестиції, навчання і т.п.), що забезпечують впровадження необхідних заходів; «приладові панелі» керівників різних рівнів для контролю й оцінки діяльності.

3. Процесний розрахунок витрат є одним з методів розрахунку витрат в управлінському обліку, обліку витрат і аналізі, який дозволяє більш об'єктивно (у причинно-наслідковому змісті обрахунку) розподілити непрямі витрати на кінцеву продукцію або ж на витрати підрозділів підприємств (залежно від цілей розрахунку). При цьому можливе застосування таких методів:

«Директ-кост» - це метод обрахування витрат по усіченій собівартості. Собівартість продукції обраховується та планується тільки в частині змінних витрат. Постійні витрати поступово списуються за рахунок фінансового результату. При цьому ефективне керування витратами та прибутком залежить від точності обрахунку. Калькуляція повинна включати в себе тільки види витрат, які безпосередньо пов'язані з виробництвом даної продукції. Цей метод дозволяє реалізувати продукцію по маржинальній собівартості, при

цьому рентабельність продукції, розрахована на базі змінних витрат збільшується, тому що постійні витрати вже відшкодовані у складі повної собівартості основного продукту.

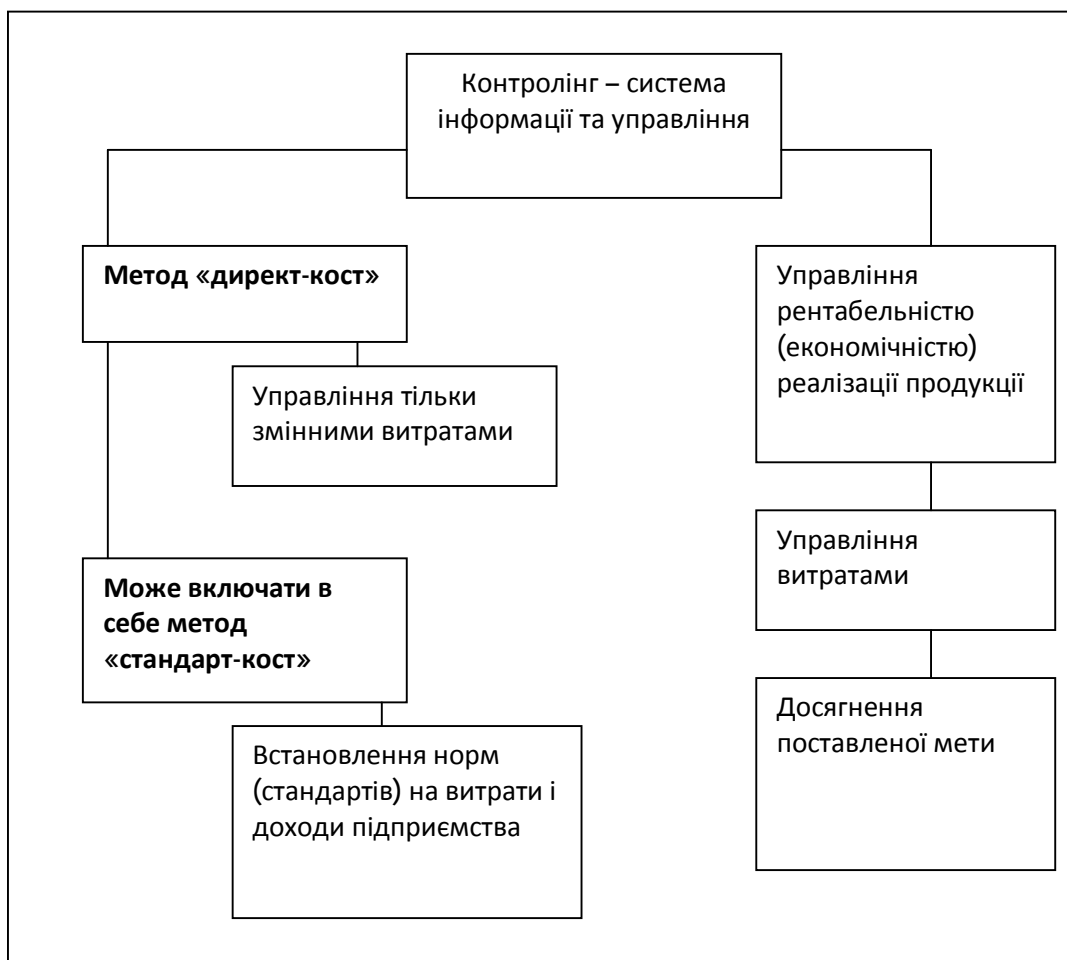


Рис. 1.2 Взаємозв'язок системи контролінгу з методами «директ-кост» та «стандарт-кост»

Функціонування системи контролінгу може використовувати метод «директ-кост» з методом «стандарт-кост». Це вперше запропоновано к.е.н., професором Сухаревою Л.А. та к.е.н. доцентом Петренко С.М.. Взаємозв'язок контролінгу із цими методами надано на рис 1.2 [3, с. 50].

При використанні методу «стандарт-кост» контролюються витрати виробництва. Цей метод доповнює «директ-кост» базуючись на розробці стандартів (норм) на витрати праці, матеріалів, накладних витрат та обліку фактичних витрат з урахуванням відхилень від нормативів. Прямі змінні витрати плануються по видах продукції, інші – по центрах витрат. Окремо взяті системи обліку витрат на практиці не зустрічаються в чистому вигляді, бо жодна з них не має істотних переваг. Тому найліпшим вибором буде комбінування методів «директ-кост» та «стандарт-кост».

4. Розрахунок собівартості по видах діяльності (Activity Based Costing, ABC) - забезпечує аналітичну модель, що описує, як конкретні продукти або клієнти використовують різні обсяги послуг, що поставляються із непрямих або додаткових джерел. На першому етапі моделі ABC витрати на отримані ресурси погоджують з виконаними діями й процесами: правильно складена модель ABC є основним елементом оцінки витрат внутрішньої складової збалансованої системи показників. Однак визначення витрат операційного процесу – це тільки перший крок, після якого менеджери й працівники повинні почати діяти в напрямку його вдосконалювання. Керування на основі видів діяльності охоплює ті функції, які підвищують ефективність, скорочують витрати й поліпшують використання активів. ABC прагне або збільшити потужність, або знизити витрати таким чином, щоб для виробництва продуктів або послуг компанії було потрібно менше фізичних, людських і оборотних капітальних ресурсів. Фінансова вигода від керування на основі видів діяльності оцінюється скороченням витрат, зростанням доходів (за рахунок більш оптимального використання ресурсів), а також можливістю ухилитися від витрат, оскільки нарощування продуктивності існуючих ресурсів усуває необхідність додаткових інвестицій у капітал і людей. Дані, отримані як результат ABC-аналізу, можуть бути основою для визначення як внутрішніх, так і зовнішніх еталонів (benchmarking).

До оперативних методів контролінгу слід віднести такі види:

1. Облік результатів.

2. Аналіз результатів.
3. Планування результатів (середньо- і короткострокове).
4. Управління результатами.
5. Контроль результатів.
6. Визначення «вузьких місць» результатів діяльності.
7. Мотивація для досягнення результатів.
8. Пошук та прийняття до уваги граничних величин.

Облік результатів - це вибір методу обліку затрат та на цій основі – визначення результатів діяльності: методу обліку результатів на основі повних затрат чи методу обліку затрат на реалізовану продукцію. Облік затрат та результатів – це комбінація обліку затрат за видами, місцями виникнення і носіями, коли безпосередньо облікованим затратам протиставляються відповідні їм розміри виторгу, завдяки чому стає можливим облік результату. Розрахунок результату за короткотерміновий період (місяць) показує сильні та слабкі сторони підприємства, тому повинен стати базою для щомісячних нарад керівництва та менеджерів.

Аналіз результатів здійснюється за основними параметрами прийняття рішень з деталізованим визначенням і аналізом порядку переваги товарів (послуг). Такий аналіз необхідно проводити щотижня, щодакдно та/або щомісячно.

Планування результатів відбувається на основі складання альтернативних планів з використанням основних параметрів прийняття рішень, даних про цільові суми покриття і кривих захисних сум покриття. Тут важлива роль відводиться маркетингу та збуту, а також системі заохочення працівників. Облік, аналіз та планування результатів тісно взаємопов'язані між собою. Фактичні дані впливають на планові показники, в тому числі і на планування за методом прямого і зворотнього зв'язку в межах часового горизонту від одного до трьох років, які можна коригувати щоквартально.

Управління результатами здійснюється на основі використання методу нарахування комісійних з результатів у комбінації (послуг) з принципом нарахування премій за виконання планів і обліком сум покриття в розрізі клієнтів. Мінімальні ціни необхідно забезпечувати з допомогою маржинальних сум покриття, які відповідають повному покриттю витрат. Якщо конкуренція або економічний спад змусять вдатися до мінімальних цін, то контролер буде знати, які збитки і втрати сум покриття необхідно компенсувати.

Контроль за результатами здійснюється на основі аналізу сум покриття наростаючим підсумком планових сум покриття і ступенів покриття з одночасним аналізом планових і фактичних даних; він включає також і аналіз інших основних показників. Результати господарювання визначаються на основі наслідків збуту продукції чи послуг за регіонами та групами клієнтів. За допомогою аналітичних досліджень можна покращити доцільність процесів життєдіяльності підприємства, встановити об'єктивно реальні причини відхилень. Тільки тоді можливо проведення цілеспрямованих заходів на ліквідацію «вузьких місць».

«Вузькі місця» результатів діяльності залежать, у першу чергу, від «вузьких місць» у виробництві [2, с.357].

На підприємстві існують три принципові підходи:

- а) відсутність «вузьких місць».

Оскільки їх немає, то виготовлятися може вся продукція в максимально можливій кількості.

Якщо у виробництві немає «вузьких місць», то критерієм прийняття рішення про включення продукту в оптимальну виробничу програму є позитивна сума покриття — різниця між виторгом від продажу і змінними затратами на одиницю продукції. Кожен продукт з позитивною сумою покриття в умовах відсутності «вузьких місць» вносить свій внесок у покриття постійних затрат.

- б) наявність одного «вузького місця».

Може пояснюватися двома причинами:

- якщо виробничий процес одноступеневий, то існуючих по тужностей недостатньо для виробництва максимально можливої кількості всіх продуктів з позитивними сумами покриття;
- якщо виробничий процес багатоступеневий, то «вузьке місце» виникає тільки на одній ділянці, потужності якої не вистачає для виробництва всіх продуктів»

Якщо на підприємстві виникає «вузьке місце», то для оптимізації виробничої програми необхідно використовувати відносну суму покриття, яку визначають в одиницю часу завантаження «вузького місця» та розраховують як відношення абсолютної суми покриття одиниці продукції до часу виготовлення одиниці продукції.

Таким чином, визначається, скільки часу необхідно для обробки окремих продуктів на ділянці, яка є «вузьким місцем».

- в) наявність декількох «вузьких місць».

Якщо при перевірці програм збуту і виробництва виявиться, що у виробництві є відразу декілька «вузьких місць», то прийняття рішення складніше.

Мотивація для одержання позитивного (успішного) результату - досягається шляхом ідентифікації з духом фірми і її філософією. Якщо професіональні цілі і уява деяких груп працівників збігаються з метою (цілями) і уявою фірми, то членам окремих колективів підприємства легше проявити себе у спільній роботі.

Граничні величини - необхідно визначати і брати до уваги: мінімальний розмір партії (серії) з метою відшкодування постачальнику додаткових витрат, пов'язаних з виробництвом продукції більш дрібними партіями; мінімальні обсяги продажів з метою покриття постійних затрат; маржинальні суми покриття для забезпечення покриття повних витрат; максимальний розмір знижок при встановленні кінцевої відпускної ціни; запас фінансової стійкості.

З метою вдосконалення управління збутом слід визначати такі суми покриття:

- за клієнтами;
- на одного торговельного представника;
- на кілометр пробігу автотранспорту;
- за регіонами збуту;
- на одиницю завантаження «вузького місця».

Такі розрахунки орієнтовані на ринок і є надійними для прийняття рішень щодо цін, аналізу обороту, затрат і прибутку, а також планування, контролю і регулювання на підприємстві.

Висновки. Оперативний аналіз і відповідні інструменти управління є базою оперативного контролінгу. Чим краще і послідовніше використовуються окремі методи, тим більш дієвий контролінг на підприємстві. Ефективна система контролінгу знижує завантаження підприємців і керівників та вивільняє час, який слід використовувати для стратегічного аналізу.

Результатом впровадження основних методів контролінгу на підприємстві стане оперативне управління прибутком, що сприяє підвищенню ефективності використання ресурсів підприємства та вчасному одержанню точної інформації, необхідної для прийняття управлінських рішень.

В статті визначено чинники, за яких можливе ефективне впровадження методів оперативного контролінгу на підприємстві, запропоновано використання методів «директ-кост» в комплексі з методом «стандарт-кост»: при якому прямі змінні витрати плануються по видах продукції, інші – по центрах витрат.

Розглянуто облік затрат та результатів – це комбінація обліку затрат за видами, місцями виникнення і носіями, коли безпосередньо облікованим затратам протиставляються відповідні їм розміри витрат, завдяки чому стає можливим облік результату, визначено можливість проведення цілеспрямованих заходів на ліквідацію «вузьких місць».

Подальше дослідження направлено на вивчення методичного забезпечення оперативного контролінгу в керівництві підприємством.

Література:

1. Грамотенко О. *Контролінг (Что? Зачем? Кому? Как?)* : Електронний ресурс // Режим доступу: <http://www.controlling-akademie.ru>
2. Дитгер Х. *Планирование и контроль: концепция контролинга: [перевод с немецкого: под редакцией и с предисловием А.А.Турчака,Л.Г.Головача,М.Л.Лукашевича.] / Дитгер Хан ПиК” – М.: Финансы и статистика, 1997. – 824 с.*
3. Сухарева Л.А. *Контролінг – основа управління бізнесом /Сухарева Л.А., Петренко С.М. – К.: Ельга, Ніка-Центр, 2002 – 208 с.*