

УДК 658.338

Черкас А. В.Полтавська державна аграрна академія,
Полтавський інститут економіки і права**ФОРМУВАННЯ СИСТЕМИ КОНТРОЛІНГУ ПІДПРИЄМСТВА
У ВІТЧИЗНЯНИХ УМОВАХ РИНКОВОЇ ЕКОНОМІКИ**

Досліджено сутність та необхідність контролінгу як елемента управління в цілому. Розглянуто його особливості та критерії функціонування як вагової ланки управлінської структури підприємства. А також відображено процес організації та етапи впровадження системи контролінгу на підприємстві.

Ключові слова: мікрорівень, планування, інформаційні потоки.

Постановка проблеми. В умовах становлення ринкової економіки в Україні багато підприємств зіштовхнулися з проблемами неплатоспроможності, низької ліквідності, збиткової діяльності. Головними причинами цього стало незнання принципів функціонування в умовах вільної конкуренції. Створюючи передумови повної економічної самостійності, ринок висуває тверді фінансові й економічні вимоги, об'єктивність яких орієнтує підприємство на ефективну і рентабельну діяльність.

У цій ситуації неодмінною умовою удосконалення методів управління є повне використання внутрішніх можливостей підприємства, тобто створення діючої системи внутрішнього обліку і звітності як основи менеджменту. Ефективність менеджменту знаходиться в прямій залежності від ступеня удосконалення інформаційного забезпечення. Напрямки удосконалення останнього можна зв'язувати з організацією переважно нової системи управління економікою на мікрорівні. Контролінг як інформаційна система досить широко реалізується закордонними підприємствами і приносить відчутні результати. В управлінні економікою вітчизняних підприємств дана система не знаходить належного застосування в силу того, що потреба в ній найчастіше переважає над наявністю знань у цій області. Унаслідок цього вирішення проблем, пов'язаних з організацією і методикою побудови системи контролінгу, буде сприяти підвищенню якості менеджменту, а отже, забезпеченню стабільного розвитку бізнесу підприємства.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Становлять роботи вітчизняних фахівців В Килимнюка, А. Градова, М. Пушкаря, О. Сафарова, Н. Собкова, О. Терещенка, С. Петренка, а також праці зарубіжних спеціалістів з теорії і практики контролінгу, таких як І. Вебер, Г. Кюппер, Д. Хан, А. Файоль, Е. Маєр, П. Хорват, К. Штайнле, Р. Ентоні, Р. Хілтон, Р. Каплан, Ч. Хорнгрен, Р. Ман та багато інших. Проте залишається ще багато нез'ясованих моментів та суперечностей пов'язаних не тільки з трактуванням самої суті фінансового контролінгу, а й щодо методів і прийомів його використання у практиці вітчизняного господарювання.

Виділення не вирішених раніше частин загальної проблеми. В Україні сьогодні практично немає кваліфікованих науково-практичних досліджень з питань контролінгу. Провідна фахова література з питань контролінгу походить переважно із зарубіжних джерел.

Оперуючи цим можна зауважити, що в умовах, які склалися на сучасних підприємствах України, неможливо виділити контролінг окремою повнофункціональною системою, оскільки рівень організації управлінського процесу та менеджменту все ще знаходиться на досить низькому рівні. А,

отже, залишається ще багато нез'ясованих моментів та суперечностей пов'язаних не тільки з трактуванням самої суті контролінгу, а й щодо методів і прийомів його використання у практиці вітчизняного господарювання.

Мета статті. Головною метою цієї статті є дослідження сутності контролінгу та етапи розробки контролінгової системи на підприємстві у вітчизняних умовах формування ринкової економіки. В рамках поставлених цілей було визначено сутність контролінгу, особливості та основні етапи його впровадження на підприємствах.

Виклад основного матеріалу. Контролінг є одним із сучасних напрямків менеджменту. Контролінг став відповіддю економічної думки на безпрецедентне ускладнення зовнішнього і внутрішнього середовища функціонування підприємства. У таких умовах недостатньо просто реалізовувати традиційні функції менеджменту, потрібен новий погляд на управління. Виникла необхідність у цілеорієнтованому управлінні, спрямованому в майбутнє, на досягнення бажаного стану. Це привело до усвідомлення потреби в забезпеченні цілеспрямованого керівництва підприємством через координацію управлінської системи.

Контролінг містить у собі встановлення мети підприємства, поточні збір і обробку інформації для прийняття управлінських рішень, здійснення функцій контролю відхилень фактичних показників діяльності підприємства від планових, а також, що найбільше важливо, підготовку рекомендацій для прийняття управлінських рішень.

Координуючи, інтегруючи і направляючи діяльність усієї системи управління підприємством на досягнення поставлених цілей, контролінг являє собою зворотний зв'язок у контурі керування за рахунок вибору організаційного, математичного й інформаційного (технічного, програмного, лінгвістичного) забезпечення і є синтезом планування, обліку, контролю, економічного аналізу, організації інформаційних потоків і багато чого іншого. Тобто:

1. Контролінг – це система управління, що інтегрує і координує функції планування, контролю й інформаційного забезпечення.

2. Контролінг являє собою концепцію управління майбутнім станом підприємства. Це означає наявність двох цільових аспектів:

- а) орієнтованість на майбутній стан;
- б) орієнтованість на досягнення цілей.

Таким чином, бажаний майбутній стан підприємства, описаний системою цілей, є цільовим орієнтиром заходів, реалізованих у рамках контролінгу.

3. Управління майбутнім станом здійснюється через управління системними і процесними структурами підприємства.

4. Контролінг підтримує системоутворюючу координацію, що полягає в створенні системних і процесних структур, що сприяють узгодженню задач. Сутність даної діяльності дає можливість зробити припущення про віднесення підтримки системоутворчої координації до стратегічного рівня контролінгу.

5. Контролінг підтримує системоув'язуючу координацію, що полягає в діяльності, здійснюваній в рамках заданої системної структури для вирішення проблем, і полягає в збереженні й адаптації інформаційних зв'язків між підсистемами. Здійснення такої діяльності можна охарактеризувати як оперативний рівень контролінгу.

Отже, можна визначити одну з основних задач контролінгу – вибір і підтримка найбільш ефективною структури системи управління, що має на увазі вибір відповідних моделей і узгодження їхніх вхідних і вихідних даних, визначення послідовності реалізації, вибору критерію ефективності використання моделей – усе це також задачі контролінгу.

Таким чином система контролінгу підприємства являє собою синтез елементів обліку, аналізу, контролю, планування на основі контролінгу, реалізація яких забезпечує вироблення альтернативних підходів при здійсненні оперативного в стратегічного управління процесом досягнення підприємством кінцевих і проміжних цілей.

При цьому критерієм ефективності функціонування системи контролінгу є гармонізація, зняття можливої суперечливості й орієнтація крім власних цілей на загальну (генеральну мету підприємства / систему стратегічних цілей) чи інакше – на реалізацію місії.

Таким чином, на підприємстві, виходячи із системного принципу, не повинно бути незалежних контролінгових сфер (фінансовий контролінг, контролінг НДВКР і т.д.), необхідне функціонування єдиного комплексу контролінгу, у якому об'єднані усі функціональні сфери, процеси, що утворюють єдину мережу контролінгу, засновану на принципі системної організації, що самоорганізується за аналогією з живим організмом.

Функціональні контролінгові сфери існують не по окремоті, не як ланки ланцюга, але як внутрішні компоненти загальнофірмової системи контролінгу, що розвиваються в єдиному руслі, у напрямку загального вектора.

Організація системи контролінгу має опиратися на організаційну структуру підприємства. Успішне функціонування підприємства в постійно мінливому потоці інформації як зовнішнього, так і внутрішнього характеру, неможливо без вірної і розумної організації економічних служб підприємства, а отже, і делегуванні прав, обов'язків і відповідальності для організації взаємодії різних органів управління і розподілі задач, розв'язуваних різними працівниками.

У залежності від того, хто буде представляти службу контролінгу на підприємстві і хто буде організовувати її впровадження, буде відбуватися і підготовчий етап введення системи контролінгу в управління підприємством. Якщо таким буде дійсний керівник підприємства, що обізнаний про стан підприємства, про те, як працюють підрозділи підприємства, хто збирає і представляє оперативну інформацію, які документи, у які терміни і для кого підготовляються, хто аналізує і контролює усі виникаючі відхилення, чи складені бюджет і як здійснюється контроль за його виконанням, то в цьому випадку багато етапів

пропонованого експрес-аналізу просто не будуть представляти необхідності. Якщо це буде здійснюватися для сторонньої організації, про процес і номенклатуру виробництва, про конкурентів і проблеми збуту якої нічого невідомо, то покрокове виконання даної схеми може дати відчутні плоди.

Підготовчий етап являє собою загальне ознайомлення з процесом роботи даного підприємства. Необхідно, після узгодження з директором підприємства (якщо дана процедура відбувається в чужій організації) про терміни й етапи впровадження системи контролінгу, скласти наказ від його імені про надання усіма відділами і службами даної інформації підприємству, список якої додається. А саме: організаційна структура підприємства, бюджет підприємства на відповідний період, відомості обліку й аналізу відхилень по виробництву і витратам, баланс і звіт про прибутки і збитки, регламент (положення) про роботу відділів. Також узгоджується час і терміни проведення інтерв'ювання з головними фахівцями і дата презентації звіту, на якій повинні бути присутніми всі опитувані. У кожному інтерв'юванні визначається, яке відношення має кожен відділ до контролінгу (для полегшення розуміння питання розбиваються на під теми: яку роль у плануванні (бюджетуванні) грає даний відділ, як відбувається аналіз відділу, як здійснюється контроль). На закінчення даного етапу генерується звіт, у якому виявляються всі позитивні сторони підприємства і «вузькі місця», для яких пропонується рішення і представляється на презентації.

Етап упровадження. У випадку досягнення згоди з усіх питань здійснюється другий етап, у якому з кожним відділом починається детальне пророблення всіх основних моментів контролінгу. Паралельно відбувається розробка програмного продукту, якщо в такому виявляється необхідність. На цьому етапі або створюється відділ контролінгу, або для ведення даної роботи зобов'язують не зайнятих, але досвідчених і навчених співробітників. У разі потреби на даному етапі проводять навчання співробітників.

Зміни в процесі управління підприємством при впровадженні системи контролінгу проводяться в основному через упровадження центрів відповідальності. Найчастіше на практиці застосовують наступні принципи виділення центрів відповідальності на підприємстві: функціональної, територіальної, відповідності організаційній структурі і подібності структури витрат

Алгоритм впровадження системи контролінгу на підприємстві: ціле полягання; упровадження на підприємстві управлінського обліку і звітності; упровадження процедур планування; упровадження процедур і механізмів контролю.[1, с. 171].

Перший етап – ціле полягання. На даній стадії визначаються цілі впровадження контролінгу на підприємстві. Представлено можливий перелік цілей:

- збільшення конкурентноздатності підприємства;
- скорочення часу, необхідного керівництву для прийняття обґрунтованих тактичних і стратегічних рішень;
- підвищення якості прийнятих рішень; скорочення товарно-матеріальних запасів на підприємстві;
- вироблення обґрунтованих критеріїв оцінки ефективності підрозділів і фахівців;
- зниження рівня транзакційних витрат;
- достовірне визначення собівартості кожного окремого продукту;

- виділення будь-яких видів витрат по підприємству;
- спрощення взаємодії підрозділів підприємства.

У залежності від цілей вибирається набір інструментів, що будуть упроваджуватися, і визначаються терміни впровадження.

На другому етапі – упровадження на підприємстві управлінського обліку і звітності – зважаються наступні задачі:

- своєчасного одержання керівництвом точної інформації про діяльність підприємства (у зручному форматі);
- поліпшення взаємодії між підрозділами;
- скорочення часу прийняття управлінських рішень через зменшення невизначеності;
- поліпшення мотивації співробітників;
- збільшення вироблення; зниження трудомісткості операцій;
- зменшення величини запасів і потреби в ресурсах;
- оптимізації використання виробничих потужностей;
- оптимізації споживання фінансових, матеріальних і кадрових ресурсів підприємства.

З цією метою складається структурна схема підприємства, на якій указуються вхідні і вихідні з підрозділів інформаційні потоки, а також бази даних, існуючі усередині підрозділів («як є»). Далі задаються основні вимоги до системи управлінської звітності («як треба»). Зокрема встановлюються:

- користувачі різної інформації;
- періодичність і формат вхідних інформаційних потоків підрозділів (повинен виконуватися принцип зменшення кількості наданої інформації з рухом нагору по ієрархічній градації);
- періодичність і формат вихідних інформаційних потоків. [2, с. 16].

Складаються необхідні облікові форми для використання усередині підрозділів. Вони повинні відповідати наступним установкам:

- зміна реєстрів обліку повинна бути викликана подіями, що відбулися;
- всі істотні зміни, що відбулися на підприємстві, повинні бути відбиті;
- усі зміни повинні бути відбиті в той момент, коли вони відбулися.

На третьому етапі – упровадження процедур планування – розроблюється формат планів і завдань для різних підрозділів із залученням усіх рівнів керівництва. Крім того, визначаються методики складання планів. Планування повинно охоплювати ключові показники діяльності підприємства, а також збут, бюджети накладних витрат і нормативи витрат, прибуток, програми інвестицій і фінансування.

Структура системи планів підприємства.

1. Цільові плани:

- матеріально-речовинні цілі – вироблені товари і послуги;
- вартісні цілі – фінансовий результат, вимоги по ліквідності, левериджу, обороту і т.п.;
- соціальні цілі – стосовно інвесторів, персоналу, громадськості.

2. Стратегічні плани:

- стратегічні плани полів бізнесу і функціональні і регіональні стратегії;
- план удосконалювання організаційної структури і правової форми підприємства;
- план удосконалювання структури управління.

3. Оперативні плани: асортиментно-продуктовий план;

- плани по підрозділах (збут, виробництво, матеріально-технічне постачання, транспортно-складське господарство, персонал і т.д.);
- планові проекти.

4. Загальний план результату/фінансовий план (план по прибутку, виторгу, витратам, план грошових потоків, план інвестицій).

5. Планові значення ключових показників.

Механізми планування повинні використовувати дані впровадженого управлінського обліку і складатися в аналогічному форматі.

На четвертому етапі – упровадження процедур і механізмів контролю – вводяться в дію механізми контролю відповідності фактичних показників плановим, а також розробляється система раннього попередження.

Таким чином, ми розглядаємо контролінг як основну ланку в системі інтеграції управлінських рішень і аналітичного апарату на підприємстві. При впровадженні контролінгу необхідно ретельно оцінювати ті інструменти, що будуть упроваджуватися, і зіставляти складність упровадження, необхідність одержуваної інформації і відповідність одержуваної моделі підприємства дійсності.

Висновки і пропозиції. Ринкові умови господарювання вимагають від діяльності підприємств і організацій надзвичайної організованості, віддачі і, у кінцевому підсумку, максимальної ефективності виробничої діяльності. Таким чином, бажаний майбутній стан підприємства, є цільовим орієнтиром заходів, реалізованих у рамках контролінгу. Контролінг пов'язується з пошуком слабких сторін у діяльності підприємства, ліквідацією «вузких» та «проблемних» ділянок у виробничій та фінансовій сферах, формуванням плану стратегії розвитку. Система контролінгу підприємства являє собою синтез елементів обліку, аналізу, контролю, планування на основі контролінгу, реалізація яких забезпечує вироблення альтернативних підходів при здійсненні управління процесом досягнення підприємством кінцевих і проміжних цілей. Метою постановки системи контролінгу є побудова на підприємстві ефективної системи прийняття, реалізації, контролю та аналізу управлінських рішень. Для того, щоб система контролінгу на підприємстві працювала на користь, насамперед потрібне забезпечення оптимізації взаємозв'язків і залежностей інформаційних потоків між всіма основними функціями управління, що надасть можливість одержання достовірної інформації, необхідної для прийняття управлінських рішень.

Отже, правильно організована система контролінгу – це та управлінська ланка, яка щонайкраще дозволить підприємству ефективно взаємодіяти із зовнішнім середовищем, продуктивно і доцільно розподіляти і направляти зусилля своїх співробітників і, таким чином, задовольняти потреби клієнтів і досягати своїх цілей з високим ступенем ефективності.

Список літератури:

1. Настин Ю.Я. Менеджмент : учебное пособие. – Калининград : БИЭФ, 2010. – 278 с.
2. Фалько С.Г. Контролінг та його національні особливості / С.Г. Фалько // Економіка та держава. – 2007. – № 10. – С. 14-18.
3. Корнієнко І.Г. Сутність і проблеми контролінгу / І.Г. Корнієнко // Науковий вісник Чернівецького торговельно-економічного інституту КНТЕУ. – Чернівці : Книги – XXI, 2009. – Вип. III. Економічні науки. – С. 45-53.

4. Штангрет А.М. Окремі аспекти практичного застосування контролінгу на вітчизняних промислових підприємствах / А.М. Штангрет // Матеріали науково – практичної конференції «Перспективи розвитку контролінгу: теорія та практика». – Тернопіль : ТНЕУ, 2008. – С. 125-128.
5. Контроллинг : учебник / А.М. Корминский, С.Г. Фалько, А.А. Жевага, Н.Ю. Иванова; под ред. А.М. Корминский, С.Г. Фалько. – М. : Финансы и статистика, 2009. – 362 с.

Черкас А. В.

Полтавская государственная аграрная академия,
Полтавский институт экономики и права

**ФОРМИРОВАНИЕ СИСТЕМЫ КОНТРОЛЛИНГА ПРЕДПРИЯТИЯ
В ОТЕЧЕСТВЕННЫХ УСЛОВИЯХ РЫНОЧНОЙ ЭКОНОМИКИ**

Резюме

Исследована сущность и необходимость контроллинга как элемента управления в целом. Рассмотрены его особенности и критерии функционирования как весомого звена управленческой структуры предприятия. А также проанализирован процесс организации и этапы внедрения системы контроллинга на предприятии.

Ключевые слова: микроуровень, планирование, информационные потоки.

Cherkas A. V.

Poltava State Agrarian Academy,
Poltava Institute of Economics and Law

FORMATION OF CONTROLLING ENTERPRISE IN THE NATIONAL MARKET ECONOMY

Summary

Investigated the essence of the controlling as a whole. Are considered its peculiarities and criteria for functioning as an important link of the management structure of the company. And also reflected the process of organizing and implementation stages of controlling in the enterprise.

Key words: microlevel, planning, informationflows.