

УДК 656.34:658

*Ірина Садловська, д.е.н.
(професор, начальник управління економічного розвитку та фінансів,
Міністерство інфраструктури України)*

*Максим Демченко, к.е.н.
(головний економіст, КП «Київський метрополітен»)*

*Наталія Садловська
(студентка III курсу спеціальності «Економічна кібернетика»
НТУУ «Київський політехнічний інститут»)*

ВИКОРИСТАННЯ КОНТРОЛІНГУ ЯК ІНСТРУМЕНТУ УПРАВЛІННЯ НА ТРАНСПОРТНОМУ ПІДПРИЄМСТВІ

Контролінг як інструмент управління на транспортному підприємстві передбачає визначення певних цілей підприємства, збір та обробку інформації для прийняття управлінських рішень, моніторинг відхилень фактичних показників діяльності підприємства від планових, підготовку рекомендацій для прийняття управлінських рішень. Стратегічний контролінг на транспортному підприємстві виконує функцію реалізації стратегії, починаючи із стратегічного планування до стратегічного управління. Основним завданням оперативного контролінгу на транспортному підприємстві є забезпечення методичної, інформаційної і інструментальної підтримки менеджерів підприємства для досягнення запланованого рівня прибутку, рентабельності і ліквідності в поточному періоді. Модель фінансового контролінгу транспортного підприємства має бути органічно вбудована в роботу по підготовці і реалізації загальної стратегії підприємства.

Ключові слова: контролінг, завдання контролінгу на транспортному підприємстві, функції контролінгу на транспортному підприємстві, система контролінгу на транспортному підприємстві, стратегічний контролінг, оперативний контролінг, фінансовий контролінг на транспортному підприємстві

©Садловська І.П., Демченко М.А., Садловська Н.О., 2016

Збірник наукових праць ДЕТУТ. Серія «Економіка і управління», 2016. Вип. 35

*Ирина Садловская, д.э.н., профессор
(начальник управления экономического развития и финансов,
Министерство инфраструктуры Украины)*

*Максим Демченко, к.э.н.
(главный экономист КП «Киевский метрополитен»)*

*Наталья Садловская
(студентка III курса специальности «Экономическая кибернетика» НТУУ
«Киевский политехнический институт»)*

ИСПОЛЬЗОВАНИЕ КОНТРОЛЛИНГА КАК ИНСТРУМЕНТА УПРАВЛЕНИЯ НА ТРАНСПОРТНОМ ПРЕДПРИЯТИИ

Контроллинг как инструмент управления на транспортном предприятии предусматривает определение целей предприятия, сбор и обработку информации для принятия управленческих решений, мониторинг отклонений фактических показателей деятельности предприятия от плановых, подготовку рекомендаций для принятия управленческих решений. Стратегический контроллинг на транспортном предприятии выполняет функцию реализации стратегии, начиная от стратегического планирования к стратегическому управлению. Основной задачей оперативного контроллинга на транспортном предприятии является обеспечение методической, информационной и инструментальной поддержки менеджеров предприятия для достижения запланированного уровня прибыли, рентабельности и ликвидности в текущем периоде. Модель контроллинга транспортного предприятия должна быть органично встроена в работу по подготовке и реализации общей стратегии предприятия.

Ключевые слова: контроллинг, задачи контроллинга на транспортном предприятии, функции контроллинга на транспортном предприятии, система контроллинга на транспортном предприятии, стратегический контроллинг, оперативный контроллинг, финансовый контроллинг на транспортном предприятии

*Iryna Sadlovska, Ph.D., Professor
(Head of the Department of Economic Development and Finance, Ministry of
Infrastructure of Ukraine)*

*Maxym Demchenko, Ph.D.
(Chief Economist ME «Kyiv Metro»)*

*Natalia Sadlovska
(student of III year of a specialty «Economic cybernetics» of NTUU «Kyiv polytechnic institute»)*

USING OF CONTROLLING AS A MANAGEMENT TOOL AT A TRANSPORT COMPANY

Controlling as a management tool for a transport company involves determining the specific objectives of the enterprise, the collection and processing of information for management decisions, monitoring of deviations of actual performance of the company

from plan, preparing recommendations for decision-making. Strategic Controlling at a transport company serves as strategy implementation, ranging from strategic planning to strategic management. The main task of operative controlling at a transport company is to provide methodical informational and instrumental support of company managers to achieve the planned level of profit, profitability and liquidity in the current period. Model of Controlling of a transport company must be seamlessly integrated in the work for the preparation and implementation of the overall company strategy.

Keywords: controlling, the task of controlling the transport company, the function of controlling of a transport company, transport company controlling system, strategic controlling, operational controlling, financial controlling in transport companies.

Постановка проблеми. Контролінг координує, інтегрує та спрямовує діяльність усієї системи управління підприємством для досягнення визначених цілей і є синтезом планування, обліку, моніторингу, економічного аналізу, інформаційного забезпечення. Контролінг є своєрідним механізмом саморегулювання на підприємстві, що забезпечує зворотній зв'язок у процесі управління.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Поняття «контролінг» походить від англійського дієслова «to control», який в економічному розумінні має значення управління і спостереження. Похідна контролінгу полягає у сфері державного управління і еволюція його розвитку як поняття розпочалася в середні віки в Англії, а в сучасному сенсі стало використовуватися в США з кінця XIX ст., передумовою чого слугувало стрімке зростання промисловості і необхідність покращення методів управління, в першу чергу з точки зору обґрунтованих методів виробничого обліку і фінансового контролю.

На розвиток поняття контролінгу в значній мірі вплинула світова економічна криза, що привело до розуміння контролінгу не лише з точки зору бухгалтерських ознак за фактичними подіями, а розширення його функцій з погляду внутрішньофірменного планування і обліку, орієнтованих на майбутні події.

Якщо в США контролінг розглядався виключно в прикладному сенсі, то в Німеччині й інших німецьких країнах, куди в 50-ті роки минулого століття був перенесений досвід американських учених, у 70-х роках почала розвиватися теоретична концепція контролінгу. Так, німецький вчений П. Хорват вважає, що контролінг має забезпечувати керівництво підприємства інформацією і надавати йому підтримку з координації, реагування і адаптації до внутрішніх і зовнішніх умов, що змінюються з метою реалізації визначених цілей [1].

Невирішена частина загальної проблеми. Контролінг доцільно розглядати як функціонально виокремлений напрям економічної роботи на транспортному підприємстві, що пов'язаний з реалізацією фінансово-економічної функції в менеджменті, яка забезпечує прийняття оперативних та стратегічних управлінських рішень.

Формулювання цілей статті. Метою статті є визначення основних завдань та функцій контролінгу як інструменту управління на транспортному підприємстві в сучасних умовах господарювання.

Виклад основного матеріалу дослідження. Філософія контролінгу базується на трьох управлінських принципах: діяльність, що орієнтована на план; децентралізована і персоніфікована відповідальність; управлінські показники, що виражені в кількісній формі [1].

Роль контролінгу в управлінському процесі полягає в забезпеченні координації окремих планових документів на підприємстві і розробці загального консолідова-

ного плану, обліку і контролю затрат і результатів у розрізі функціональних підрозділів, стимулювання виконання планів структурними та виробничими підрозділами, збору інформаційної бази, порівняння фактичних показників з плановими для визначення ступеню досягнення мети, визначення можливих меж відхилень від плану, аналізу причин відхилень і розробки відповідних заходів, пропозицій до управлінських рішень.

В рамках контролінгу не визначається об'єкт планування, а надаються рекомендації, як і коли планувати, і оцінюється можливість реалізації запланованих заходів.

Планування передбачає прийняття управлінських рішень, пов'язаних із майбутніми подіями на підставі систематичної роботи з підготовки цілей і необхідних для їх досягнення заходів у рамках наявного потенціалу підприємства, процес складання і прийняття планів [2].

Контроль є продовженням планування і супроводжує процес виконання планів. Головний сенс контролю полягає в створенні гарантій виконання планів і в загальному підвищенні ефективності управлінського процесу.

Слід зауважити, що контролінг і контроль не є тотожними поняттями: контроль забезпечує фіксування і оцінку фактичних подій у функціонуванні підприємства, при цьому контролінг спрямований на перспективу.

В контексті системи контролінгу інформація акумулюється і аналізується не по підприємству в цілому, а в розрізі центрів відповідальності.

Відповідно до класифікації центрів відповідальності визначають центри відповідальності за виручку, центри відповідальності за витрати, центри відповідальності за прибуток, окремо центри відповідальності за інвестиції [3].

Для оцінки ефективності роботи підрозділів здійснюють аналіз відхилень фактичних результатів від планових, зокрема факторний аналіз відхилень, розрахунок відхилень у розрізі показників.

Однією з основних задач системи контролінгу є вироблення варіантів рекомендацій для прийняття управлінських рішень з урахуванням факторів визначеності, факторів невизначеності та факторів ризику.

Контролінг забезпечує методичну й інструментальну базу для підтримки основних функцій менеджменту: планування, контролю, обліку, аналізу, а також оцінки ситуації для прийняття управлінських рішень [4].

Система контролінгу передбачає функції: інформаційну, що має на меті формування контролінгової інформації для управління шляхом використання інформаційних потоків; обліково-контрольну, яка використовується з метою співставлення планових і фактичних показників для виміру й оцінки рівня досягнення цілі, встановлення припустимих меж відхилень від визначених параметрів, інтерпретації причин відхилень і розробки пропозиції для їх зменшення; аналітичну, що передбачає розробку основних контрольних показників, які дозволяють оцінити ефективність роботи підприємства, визначення ступеню впливу різних факторів на кінцевий результат, розробку заходів із запобігання відхилень у майбутньому, здійснення розрахунків доходності й доцільності окремих комерційних угод; планову, мета якої полягає в узгодженні окремих виробничих планів із загальним у рамках короткострокового та довгострокового планування, бюджетом підприємства [5].

Відрізняючи стратегічний та поточний контролінг, слід зазначити, що метою стратегічного контролінгу є відслідковування процесу розвитку підприємства та досягнення ним стратегічних цілей, перевірка обґрунтованості стратегічних планів та їх досягнення шляхом запровадження відповідної системи контролю. Процес

стратегічного контролю складається з етапів формування величин, що контролюються, проведення контрольної оцінки, прийняття рішення за результатами стратегічного контролю.

В рамках стратегічного контролінгу вирішується питання, як досягти економічних успіхів з точки зору довгострокової перспективи, а саме, за такого підходу найголовнішою метою підприємства стає не максимізація прибутку, а максимізація вартості підприємства за певний період. При цьому метою оперативного контролінгу є відслідковування досягнення поточних цілей підприємства, а також прийняття своєчасних рішень щодо оптимізації функціонування підприємства, запобігання виникнення кризового фінансово-економічного стану підприємства.

Оперативний контролінг базується на системі бюджетів (бюджетуванні), що дозволяє оптимально розподілити ресурси між функціональними підрозділами та оцінити ефективність управлінських рішень. При формуванні бюджетів підрозділів доцільно за базові використовувати не фактичні показники минулого періоду, а планові заходи.

Послідовність етапів побудови контролінгу на транспортному підприємстві складається з визначення об'єкта контролінгу; визначення видів і сфери контролінгу; формування системи пріоритетів показників, що контролюються; розробки системи кількісних стандартів контролю; побудови системи моніторингу показників, які належать до сфери контролінгу; формування системи алгоритмів дій з ліквідації відхилень.

Особливості контролінгу інвестицій полягають в орієнтуванні на стратегічні цілі та здійсненні контролінгу в розрізі інвестиційних проектів. До завдань контролінгу інвестицій належить також ініціювання нових потенційно успішних інвестиційних проектів і розробка пропозицій з їх реалізації.

До концепції контролінгу маркетингу належить планування, облік і контроль маркетингових заходів, а не безпосередньо шляхи і методи його реалізації. Кількісними параметрами для такого контролінгу є витрати, ціни, обсяги випуску, реалізації, надходжень і виплат.

Основною задачею контролінгу логістики є поточний контроль за економічністю процесів складування і транспортування матеріальних ресурсів.

Основне завдання фінансового контролінгу полягає в підтримці фінансової рівноваги підприємства з використання критеріїв «план-факт», забезпеченні ліквідності підприємства, що характеризується як здатність підприємства в будь-який момент виконувати свої обов'язки, досягненні визначеного рівня рентабельності. Якщо на підприємстві виникає перевищення виплат над надходженнями, фінансовий контролінг передбачає проведення ревізії плану та переміщення частини виплат, в разі такої можливості, на більш тривалий час.

Фінансовий контролінг на транспортному підприємстві не обмежується здійсненням лише внутрішнього контролю за фінансовою діяльністю і фінансовими операціями, проте є ефективною системою забезпечення взаємозв'язку між формуванням інформаційної бази, фінансовим аналізом, фінансовим плануванням і внутрішнім фінансовим контролем на підприємстві. Модель фінансового контролінгу підприємства показує, через систему яких інструментів, таких як програми, проекти, реструктуризація, глобалізація, диверсифікація, і методів, таких як моделювання, планування, аналіз, прогнозування, вона реалізується.

Крім поточного фінансового плану (на рік) у рамках побудови системи фінансового контролінгу для транспортного підприємства доцільно формувати середньо-

та довгострокові фінансові плани, в яких співвідносяться планові надходження і виплати від всіх видів діяльності підприємства.

Фінансове планування дозволяє виявляти дефіцит або профіцит фінансових ресурсів. В рамках фінансового контролінгу встановлюється чи можливо ліквідувати дефіцит фінансових ресурсів, зокрема за рахунок фінансових резервів, або навпаки знайти додаткові можливості для розміщення вільних коштів, за результатами чого в разі обґрунтованої потреби вноситься ініціатива щодо повного або часткового перегляду поточних планів. Профіцит коштів може бути використаний для планових довгострокових інвестицій в основний капітал, для збільшення резервів ліквідності, для погашення довгострокових обов'язків.

Стратегічне планування на транспортному підприємстві будується за принципом перегляду і переробки плану кожного року, а його межі розширюються ще на рік вперед. Циклічна система планування забезпечує щорічну актуалізацію планових величин; відповідність плану оновленому рівню інформованості. В рамках стратегічного планування стратегічні цілі у вигляді ключових орієнтирів перетворюються в конкретні стратегічні програми.

В межах стратегічного планування на транспортному підприємстві на основі визначених стратегічних цілей визначаються в довгостроковому плані структура і обсяги виробництва та послуг, а також структура та обсяги потенціалу (ресурсів), необхідних для реалізації продукції та послуг. Планування програми і потенціалу є ключовими в стратегічному плануванні, на підставі чого визначаються стратегії функціональних сфер діяльності. Під плануванням потенціалу розуміємо планування засобів та структури виробництва і персоналу підприємства, тобто розмірів підприємства.

Стратегічне планування в межах контролінгу передбачає формування зведеного стратегічного плану з визначенням стратегії і ключових показників; планів за окремими видами діяльності, планів нових продуктів і технологій, бізнес-портфелів; стратегічного плану розвитку виробництва, стратегічного плану розвитку комплексних функціональних сфер діяльності (маркетинг, персонал); регіональних стратегічних планів; планів удосконалення організаційної структури і правової форми підприємства; планів удосконалення системи управління, планів стратегічних проєктів.

Для вирішення завдань контролінгу на транспортному підприємстві застосовуються відповідні інструменти. Так, завдання з аналізу і прогнозування вирішується за допомогою бенчмаркінгу, який передбачає аналіз і порівняння з конкурентами, а також системи раннього попередження, розробки сценаріїв.

Завдання з планування проєктів і продуктів вирішується за допомогою техніки мережевого планування, вартісного аналізу, аналізу витрат і результатів, калькуляції проєктів і продукції, визначення цільових витрат, розрахунків ефективності, інвестиційних розрахунків.

Для планування функціональних сфер діяльності додатково, крім аналізу витрат і результатів, розрахунків ефективності, інвестиційних розрахунків, використовують аналіз накладних витрат, бюджетування, калькулювання, облік витрат за місцями їх виникнення. З метою планування виробничої програми з плануванням потужностей застосовують портфельний аналіз, аналіз точки беззбитковості, аналіз витрат і результатів, розрахунки ефективності, інвестиційні розрахунки, ступінчастий розрахунок сум покриття, імітаційне моделювання, лінійне програмування.

Висновки та пропозиції. Контролінг на транспортному підприємстві орієнтований на підтримку процесів прийняття рішень в частині створення, обробки, перевірки і представлення системної управлінської інформації. При створенні системи показників необхідно, щоб показники мали кількісні характеристики; відображали як минулі, так і майбутні періоди (при проведенні розрахунків показники мають бути співставними); система показників мала концентровану та повну форму та враховувала всі ієрархічні рівні підприємства.

ЛІТЕРАТУРА

1. *Хорват П.* Концепция контроллинга: Управленческий учет. Система отчетности. Бюджетирование / Horvath©Partners; пер. з нім. – М. Альпина Бизнес Букс, 2005.- 269 с.
2. *Хан Дитгер/ Хунгенберг Харальд.* Пик. Стоимостно-ориентированные концепции контроллинга: Пер. с нем/ Под ред. Л.Г. Головача, М.Л. Лукашевича и др.- М.: Финансы и статистика, 2005.- 928 с.
3. *Ананькина Е.А.* Контроллинг как инструмент управления предприятием / Е.А. Ананькина, С.В. Данилочкин, Н.Г. Данилочкина и др. Под ред. Н.Г. Данилочкиной. – М.: ЮНИТИ, 2002.- 279 с.
4. *Карминский А.М.* Контроллинг в бизнесе. Методологические и практические основы построения контроллинга в организациях / А.М. Карминский, Н.И. Оленев, А.Г. Примаков, С.Г. Фалько. 2-е изд.- М.: Финансы и статистика, 2002. – 256 с.
5. *Лаута Ю.С.* Создание системы контроллинга на промышленном предприятии / Ю.С. Лаута, Б.И. Герасимов; под научн. ред. д-ра экон. наук, проф. Б.И. Герасимова. Тамбов: Издат-во Тамб. гос. техн. ун-та, 2005. – 96 с.

REFERENCES

1. *Horváth P.* The concept of controlling: Managerial accounting. The reporting system. Budgeting // Horvath©Partners; translated from German – М.: Alpina Business Books, 2005.- 269 с.
2. *Han Ditger / Hungenberg Harald.* P&C. Value-oriented controlling concept: translated from German / Edited by L.G. Golovach, M.P. Lukaszewicz and others. – М.: Finance and Statistics, 2005.- 928 p.
3. *Anankina E.A.* Controlling as a enterprise management tool / E.A. Anankina, S.V. Danilochkina, N.G. Danilochkina and others. Edited by N.G. Danilochkina – М.: UNITI, 2002. – 279 p.
4. *Karminsky A.M.* .Controlling in a business. Methodological and practical bases of construction of of controlling in organizations / A.M. Karminsky, N.I. Olenev, A.G. Primak, S.G. Falco. 2-nd ed. . – М.: Finance and Statistics, 2002. – 256 p.
5. *Lauta Y.S.* Creation of system of controlling on industrial enterprise / Y.S. Lauta, B.I. Gerasimov; Edited by prof. B.I. Gerasimov. Tambov: publishing house of Tamb. state techn. un-ty, 2005, 96 p.