

УДК 658.012.7

О. Б. Сливінська,

к. е. н., доцент кафедри обліку і аудиту, Відокремлений підрозділ Національного університету біоресурсів і природокористування України "Бережанський агротехнічний інститут"

ВПРОВАДЖЕННЯ СИСТЕМИ КОНТРОЛІНГУ НА ПІДПРИЄМСТВАХ УКРАЇНИ

O. Slyvinska,

Candidate of Economic Sciences, Associate Professor of the Department of Accounting and Audit, Separated Subdivision of National University of Life and Environmental Sciences of Ukraine "Berezhany Agrotechnical Institute"

INTRODUCTION OF THE SYSTEM OF CONTROLLING AT UKRAINIAN ENTERPRISES

Обґрунтовано необхідність впровадження системи контролінгу на підприємствах, розглянуто його вплив на ефективність управління, а також етапи реалізації системи контролінгу та більш ефективного функціонування цієї системи на вітчизняних підприємствах.

The necessity of the introduction of the system of controlling at enterprises has been substantiated, the influence of such a system on the effectiveness of management as well as the stages of its implementation and more effective functioning of the system of controlling at domestic enterprises have been considered.

Ключові слова: контролінг, система контролінгу, впровадження контролінгу, управлінські рішення, управлінський облік, інформаційні потоки.

Key words: controlling, system of controlling, introduction of controlling, management decisions, management accounting, information flow.

ПОСТАНОВКА ПРОБЛЕМИ

Сучасний світовий ринок характеризується постійним удосконаленням умов, в яких доводиться функціонувати підприємству, що веде не просто до зростання ролі управління ним, а й до якісних змін у розумінні його принципів, елементів структури і методів реалізації. У цих жорстких умовах перед керівниками особливо гостро постає задача прогнозування розвитку ринкової ситуації і своєчасна реакція на нові загрози й можливості з метою підвищення рівня конкурентоспроможності підприємства. Вона вирішується за рахунок практичної реалізації інноваційного потенціалу господарюючого суб'єкта, яка системно охоплює весь комплекс управлінських заходів, в основу яких покладено систему контролінгу.

Будь-яка система управління підприємством включає контролінгові дії, спрямовані на те, щоб гарантувати виконання поставлених завдань. Як при плануванні, так і при здійсненні управління підприємство повинне мати дані про зміну поведінки об'єктів управління, аби за потреби своєчасно змінювати напрямки та пріоритети розвитку. В системі антикризового управління контролінг забезпечує реалізацію стратегічного потенціалу діяльності підприємства та досягнення поточних цілей щодо ліквідності та прибутковості. А в сучасних умовах нестабільності економіки здійснення відповідних заходів дозволяє забезпечити підприємству стабільність та довгострокові перспективи.

АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

Наукові дослідження різних аспектів контролінгу знайшли відображення в працях багатьох вітчизняних і зарубіжних вчених таких, як М.Г. Адаменко, М.С. Пушкар, Л.О. Сухарева, С.М. Петренко, Є. Майєр, Р. Манн, Д. Хан, А. Дайле, К. Друрі.

ПОСТАНОВКА ЗАВДАННЯ

Вивчення можливостей ефективного використання системи контролінгу на вітчизняних підприємствах, основних підходів організації її впровадження в нестабільних умовах функціонування суб'єктів господарювання.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ

У сучасних умовах українським підприємствам надається право самостійно розробляти власні виробничі програми, плани виробничого і соціального розвитку, визначати стратегії цінової політики. Це приводить до суттєвого зростання відповідальності керівників за прийняті ними управлінські рішення. Для цього їм необхідна достовірна інформація про фінансово-господарську діяльність підприємства. Виконанням цього завдання і займається служба контролінгу підприємства.

Відповідно сучасна концепція комплексної системи управління підприємством, що містить управлінський облік з метою контролю всіх статей витрат, всіх підрозділів і всіх складових виробленої продукції або наданих послуг, а також їх подальше планування, дістала назву контролінгу. Він забезпечує інформаційно-аналітичну підтримку процесів прийняття рішень при управлінні організацією [1; 2].

Система контролінгу — це принципово нова концепція інформації і управління, яку можна визначити як обліково-аналітичну систему, що реалізує синтез елементів обліку, аналізу, контролю, планування, забезпечує як оперативне, так і стратегічне управління процесами досягнення цілей [2].

Основу системи контролінгу складає регулярний та своєчасний збір інформації про діяльність підприємства і стан ринкового середовища його функціонування, аналіз та планування цієї інформації набуває першорядного значення в сучасних реаліях. У зв'язку з цим зростає інтенсивність та насиченість інформаційних потоків, вимагаючи систематизації, уніфікації для забезпечення ефективності управління бізнесом.

Контролінг на сьогодні представляє собою один із найкращих систематизаторів масштабних потоків інформації про рух економічної інформації в межах промислових підприємств з метою координації прийняття управлінських рішень.

Для ефективності управлінських рішень необхідно не тільки забезпечити надходження інформації, яка відображує реальний стан, організовує уніфіковану, стислу, чітку та просту форму її подачі, але і дотримуватися її своєчасного надання.

Таким чином, слід зазначити, що контролінг дає можливість уникнути неузгодженості при прийнятті управлінських рішень і дозволяє своєчасно виявити прихований потенціал у системі управління. В умовах низького рівня ліквідності, платоспроможності та рентабельності використання системи контролінгу дозволяє підприємствам координувати плани в залежності від змін зовнішнього середовища, аналізувати причини відхилень, розробляти рекомендації щодо забезпечення застосування в умовах конкуренції.

Поява контролінгу на сучасних підприємствах зумовлена наступними причинами:

- підвищення нестабільності зовнішнього середовища висуває додаткові вимоги до системи управління підприємством: увага зосереджується з контролю минулих подій на прогнозування майбутніх;

- необхідність прискорення реакції підприємства на зміни зовнішнього середовища, підвищення його гнучкості;

- необхідність постійного відслідковування змін, що виникають у зовнішньому та внутрішньому середовищі підприємства;

- необхідність продуманої системи дій щодо забезпечення виживання підприємства та уникнення кризових явищ;

- ускладнення систем управління підприємства вимагає механізму координації всередині системи управління;

- необхідність побудови спеціальної системи інформаційного забезпечення управління [3].

Пушкар М.С. [5] поділяє всі підприємства України, на яких існують умови для впровадження контролінгу, на три групи.

Перша група — це підприємства з чисельністю понад 1000 чоловік, які характеризуються складною структурою управлінського апарату і виробничого процесу. На цих підприємствах більш високий кваліфікаційний рівень працівників управління і достатньо сильні комунікаційні зв'язки між окремими службами. На

Таблиця 1. Контролінг у процесі управління

Процес управління	Роль контролінгу в управлінському процесі
Планування	- координація різних планів і розробка консолідованого плану в цілому по підприємству; - розробка методики планування; - розробка графіка складання планів; - надання інформації для складання планів; - перевірка планів, складених підрозділами підприємства
Організаційна робота	Облік і контроль витрат та результатів діяльності по підрозділах
Стимулювання	Стимулювання виконання планів по підрозділах
Контроль і регулювання	- порівняння планових і фактичних величин для вимірювання і оцінки міри досягнення мети; - встановлення допустимих меж відхилень від плану; - аналіз відхилень, інтерпретація причин відхилень факту від плану, розробка пропозицій для зменшення відхилень
Аналіз рішень, інформаційні потоки	- участь у розробці управлінської інформаційної системи; - збір найбільш важливих для прийняття управлінських рішень даних; - консультації по вибору коригуючих заходів; - розробка інструментарію для планування, контролю і прийняття управлінських рішень

таких підприємствах доцільно створювати спеціалізовані служби контролінгу.

Другою групою є різного роду об'єднання (концерни, асоціації, консорціуми, міжнародні корпорації тощо). Мета окремих підприємств може не співпадати із загальною метою об'єднання, тому контролінг сприяє консолідації сил усіх учасників об'єднання на досягнення спільної мети.

Третя група підприємств з чисельністю працівників 200—1000 осіб. На цих підприємствах в найближчому майбутньому функції контролінгу входять в обов'язки керівників відповідних служб та дільниць. При необхідності підприємство може використовувати консалтингові та аутсорсингові послуги.

На жаль, керівники більшості вітчизняних підприємств не використовують контролінг у власній діяльності, у зв'язку з недостатньою проінформованістю. А це, в свою чергу, істотно погіршує результати функціонування господарських суб'єктів, впливає на зниження рівня їх конкурентоспроможності та сприяє поширенню явищ неплатоспроможності, неліквідності і збитковості.

Впровадження контролінгу впливає на підвищення якості та результативності управління за рахунок розстановки пріоритетів. Сутність системи контролінгу полягає в інтеграції окремих елементів функцій управління. Служба контролінгу забезпечує методичну та інструментальну базу для підтримки основних функцій менеджменту: планування, облік та аналіз, контроль, а також оцінка ситуації прийняття управлінських рішень. Роль контролінгу в процесі управління можна представити у вигляді таблиці.

Таким чином, специфічна функція контролінгу проявляється саме в тому, що він не бере участі в самому процесі управління, а надає велику допомогу керівництву в самому прийнятті ефективних управлінських рішень.

Реалізація системи контролінгу на підприємстві здійснюється за такими етапами (модулями):

Етап 1. Передпроектне обстеження.

Етап 2. Оптимізація організаційної структури і системи внутрішнього документообігу.

Етап 3. Організація роботи окремих служб або певних функцій бізнесу.

Етап 4. Формування системи управлінського обліку на основі впровадження ефективною облікової політики.

Етап 5. Розробка і впровадження системи планування (бюджетування).

Етап 6. Формування системи управління підприємством з допомогою системи стратегічних контрольних показників.

Результатом впровадження системи контролінгу є:

— можливість швидко і точно зробити розрахунок ціни на прийняте замовлення при договірній ціні, а також прийняти замовлення при фіксованій ціні у разі, якщо ціну пропонує замовник;

— створення формалізованих інформаційних потоків (документообігу) що дає змогу оперативно фіксувати поточний стан виконання тих або інших показників;

— можливість спланувати поточну діяльність та передбачити її результати, побудувати модель майбутнього стану компанії;

— забезпечення поточного контролю та аналізу результатів фінансово-господарської діяльності підприємства;

— можливість визначення реальних причин тих або інших явищ і формування стилю управління;

— автоматизація функції обліку, контролю, аналізу та планування діяльності підприємства.

Щоб система контролінгу могла ефективно функціонувати, необхідно розробити концепцію управління господарською і фінансовою діяльністю, яка включає три основні блоки.

1. Визначення цілей фірми — ідеальної мети, реальних цілей, стратегії розвитку. Ідеальна мета визначається філософією бізнесу та культурою фірми. Вона може бути сформульована лише добре підібраним корпусом висококваліфікованих, економічно грамотних менеджерів.

2. Управління цілями вимагає розробки показників-індикаторів, які забезпечують пошук "вузьких місць", визначення результатів діяльності не лише фірми, але й структурних підрозділів, формування собівартості, ефективність використання основних засобів, матеріальних ресурсів, персоналу, ефективність процесів постачання, виробництва, збуту, маркетингу, науково-дослідної роботи тощо.

3. Досягнення цілей фірми характеризує продуктивність, платоспроможність, ділову активність, рентабельність, ліквідність, інноваційну діяльність фірми [1].

Отже, на сьогоднішній день питання організації контролінгу на підприємствах України вирішуються індивідуально для кожного підприємства з урахуванням специфіки і обсягів його діяльності. У більшості випадків функції контролінгу виконує головний бухгалтер чи економіст, що заважає виконанню їхніх прямих обов'язків. Враховуючи досвід країн, де система контролінгу давно використовується та розвивається, максимальний ефект досягається при організації системи контролінгу в окремому структурну одиницю.

ВИСНОВКИ

Використання системи контролінгу сприяє ефективному функціонуванню підприємств у сучасних умовах господарювання. Склад, структура, підходи до організації та умови запровадження у більшості можуть бути перенесені на вітчизняні підприємства. В першу чергу на тих підприємствах, де прийняття важливих оперативних та стратегічних рішень потребує обробки великих, часто змінних обсягів інформації та відповідного їх коректування уже прийнятих.

Література:

1. Адаменко М. Перспективи використання системи контролінгу на підприємствах України / М. Адаменко [Електронний ресурс]. — Ре-

жим доступу: http://www.nbu.gov.ua/portal/Soc_Gum/Vddfa/2008_1/4/4%2520Adamenko.pdf

2. Бондар Н.М. Формування системи контролю на сучасному підприємстві / Н.М. Бондар // Управління проектами, системний аналіз і логістика, 2007. — №4. — С. 206—210.

3. Зоріна О. Організація контролінгу в Україні: питання теорії та практики / О. Зоріна [Електронний ресурс]. — Режим доступу: http://www.nbu.gov.ua/portal/natural/VNULP/Menegment/2009_647/61.pdf

4. Зоріна О.А. Місце контролінгу в системі управління підприємством / О.А. Зоріна // Науковий вісник національного університету ДПС України, 2009. — №2 (49).

5. Сухарева Л.А., Петренко С.Н. Контролінг — Основа управління бізнесом / Л.А. Сухарева, С.Н. Петренко. — К.: Эльга, Ника-Центр, 2002. — 208 с.

6. Пушкар М.С. Тенденції та закономірності розвитку бухгалтерського обліку в Україні [Текст]: (монографія) / М.С. Пушкар. — Тернопіль: Економічна думка, 1999. — 423 с.

References:

1. Adamenko, M. (2008), "Prospects of using the system of controlling at Ukrainian enterprises", available at: http://www.nbu.gov.ua/portal/Soc_Gum/Vddfa/2008_1/4/4%2520Adamenko.pdf (Accessed 15 May 2015).

2. Bodnar, N.M. (2007), "Formation of the system of controlling at a modern enterprise", *Upravlinnia proektamym systemnyi analiz i lohistyka — Project management, systematic analysis and logistics*, vol.4, pp. 206—210.

3. Zorina, O. (2009), "Organization of controlling in Ukraine: theory and practice", available at: http://www.nbu.gov.ua/portal/natural/VNULP/Menegment/2009_647/61.pdf (Accessed 15 May 2015).

4. Zorina, O.A. (2009), "Place of controlling in the system of management at an enterprise", *Naukovyi visnyk natsionalnoho universytetu DPS Ukraine — Scientific bulletin of National University of State Border Guard of Ukraine*, vol.2(49).

5. Sukhareva, L.A. and Petrenko, S.N. (2008), *Kontrolinh — Osnova upravleniia bisnesom [Controlling - Basis of business management]*, Elha Nika-Tsentr, Kyiv, Ukraine.

6. Pushkar, M.S. (1999). *Tendentsii ta zakonirnosti rozvytku bukhgalterskoho obliku v Ukraini [Trends and regularities in the development of accounting in Ukraine]*, *Ekonomichna dumka*, Ternopil, Ukraine.

Стаття надійшла до редакції 27.05.2015 р.