

## ОБЛІКОВО-АНАЛІТИЧНА ПІДСИСТЕМА КОНТРОЛІНГУ В ІНФОРМАЦІЙНО-АНАЛІТИЧНІЙ СИСТЕМІ КОРПОРАТИВНОГО УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ

### ACCOUNTING AND ANALYTICAL SUBSYSTEM CONTROLLING IN THE INFORMATION-ANALYTICAL SYSTEM OF ENTERPRISE CORPORATE MANAGEMENT

*У статті розглянуто аспекти інноваційного розвитку суб'єктів господарювання, проаналізовано інноваційний процес на промисловому підприємстві, досліджено роль обліково-аналітичної підсистеми контролінгу в інформаційно-аналітичній системі корпоративного управління, обґрунтовано ефективність використання методів контролінгу в корпоративному управлінні інноваційними процесами на промислових підприємствах.*

**Ключові слова:** інновації, корпорація, підприємство, розвиток, система.

*В статье рассмотрены аспекты инновационного развития субъектов хозяйствования, проанализирован инновационный процесс на промышленном предприятии, исследована роль учетно-аналитической подсистемы контроллинга*

*в информационно-аналитической системе корпоративного управления, обоснована эффективность использования методов контроллинга в корпоративном управлении инновационными процессами на промышленных предприятиях.*

**Ключевые слова:** инновации, корпорация, предприятие, развитие, система.

*The article deals with aspects of innovative development of business entities, analyzes the innovation process at an industrial enterprise, investigates the role of the accounting and analytical control subsystem in the information-analytical system of corporate governance, the efficiency of using controlling methods in corporate management of innovation processes at industrial enterprises is substantiated.*

**Key words:** innovation, corporation, enterprise, development, system.

УДК 330.341.1

**Ключ Ю.І.**

д.е.н., доцент, завідувач кафедри обліку і оподаткування  
Східноукраїнський національний  
університет ім. В. Даля

**Постановка проблеми.** Світова економічна криза, різкий спад промислового виробництва призвели безліч підприємств до кризового стану і банкрутства, а розробити комплексну та ефективну методологію управління такими підприємствами досі не вдалося. За цих умов багато підприємств виявилися не здатними чітко визначити основні цілі, пріоритети діяльності, сформулювати функціональні завдання. Формовані й реалізовані маркетингова, конкурентна та виробнича стратегії на багатьох підприємствах не охоплюють всіх проблем, які їм необхідно вирішити.

#### **Аналіз останніх досліджень і публікацій.**

Питання інноваційного розвитку економіки, формування інноваційної системи розглядалися у наукових працях О.І. Амоцці, І.В. Алексєєва, М.Г. Білопольського, О.О. Бовіна, Н.О. Воронко, А.С. Гальчинського, М.В. Гамана, Н.П. Гончарової, О.І. Дація, О.І. Жиланської, В.І. Захарченка, С.М. Ілляшенка, О.М. Кармінського, У.І. Моторнюк, О.Б. Мосія, О.М. Мухамедьянова, М. Пашути, Б.А. Райзберга, А.І. Сухорукова, Л. Федулової, Д.В. Чеберкуса, М. Шарка, М.В. Шингура, в яких автори приділяють увагу питанням законодавчого регулювання інноваційної діяльності, функціям держави щодо стимулювання та підтримки діяльності підприємств, які здійснюють інноваційну діяльність. Ці наукові пошуки стосуються здебільшого процесів формування сприятливих умов для здійснення інноваційної діяльності в національних межах та майже не торкаються вирішення питань поширення та впровадження корпоративного управління інноваціями в певних галузях національної економіки.

**Постановка завдання.** Мета роботи полягає в тому, щоб дослідити роль обліково-аналітичної підсистеми контролінгу в інформаційно-аналітичній системі корпоративного управління підприємством.

#### **Виклад основного матеріалу дослідження.**

За умов посилення глобально-технічної конкуренції роль і значення корпоративного управління істотно розширюються. Його слід оцінювати як діяльність, яка забезпечує розвиток підприємства. Характеристика інноваційного процесу як об'єкта управління включає три аспекти: по-перше, розкриття змісту інноваційного циклу; по-друге, чітке уявлення про інновації за їх наочним (речовинним) змістом; по-третє, виявлення особливостей інноваційної діяльності та науково-технічних розробок, спрямованих на створення новин.

Ефективне корпоративне управління інноваціями багато в чому залежить від інноваційного циклу, правильного виявлення меж його складових частин, а також пізнання закономірностей їх розвитку. В інноваційному циклі промислове підприємство як суб'єкт інноваційної діяльності задіяне на етапі виробництва. Освоєння виробництва продукції припускає повну інформаційну, технічну та організаційну підготовку до промислового виробництва продукції. На стадії виробництва за ступенем необхідності можуть проводитися виробничі дослідження, мета яких полягає в підготовці рекомендацій щодо поліпшення характеристик продукції, що випускається, вдосконалення технології та організації виробничого процесу, зниження витрат на виробництво продукції. В ході проведення виробничих досліджень можуть

з'являтися ідеї для майбутніх новин. Важливою характеристикою інноваційного циклу є розгляд його як послідовного та безперервного процесу, що здійснюється в часі і складається з логічно взаємозв'язаних стадій та етапів [4].

Найпростішою моделлю інноваційного процесу є такий інноваційний ланцюг, який є повним науково-виробничим циклом, що складається із самостійних ланок: «наука – виробництво – споживання». Ланка «наука» складається з чотирьох стадій, а саме фундаментальні, пошукові і прикладні дослідження, технічні розробки. Ланка «виробництво» включає освоєння виробництва продукції і власне виробництво продукції. Ланка «споживання» складається з двох стадій, таких як поширення новин та їх використання.

Інновації на підприємстві можна розглядати як окремі проекти, а управління проектними роботами зі створення нових продуктів і технологій зв'язане зі значними ризиками та невизначеністю. Чим більший і дорожчий проект, тим більші вимоги до термінів його реалізації, тим більші вимоги висувають до системи управління проектами. Не йдеться про більш жорсткий контроль, адже необхідна концепція корпоративного управління, що включає всі компоненти сучасного менеджменту та відповідає вимогам, що висуваються до систем управління за високої динамічності ринків. Як таку концепцію пропонується використовувати концепцію контролінгу [3].

Система контролінгу – це принципово нова концепція інформації та управління, яку можна визначити як обліково-аналітичну систему, що реалізовує синтез елементів обліку, аналізу, контролю, планування, забезпечує як оперативне, так і стратегічне управління процесом досягнення цілей та результатів діяльності підприємства [1].

Контролінг ґрунтується на наукових досягненнях різних дисциплін, а саме економічної теорії, аналізу господарської діяльності, бухгалтерського обліку, планування, менеджменту, кібернетики, соціології. Для оволодіння контролінгом необхідні широкий кругозір і здатність мислити аналітично, крім того, потрібні знання за широким спектром предметів, пов'язаних з економікою, управлінням, кібернетикою. Слід мати на увазі, що не існує готових рішень для всіх проблем, з якими може зіткнутися підприємство. Реальні економічні проблеми завжди нестандартні і заплутані, а часу і початкової інформації для їх вирішення зазвичай недостатньо. Тому слід навчитися сміливо комбінувати різні підходи, застосовувати весь накопичений багаж знань для пошуку творчих рішень за умов невизначеності та неповної інформації.

Контролінг, будучи обліково-аналітичною підсистемою в інформаційно-аналітичній системі корпоративного управління підприємством, є основою для його роботи [6]. При цьому контролінг

можна представити систематичним, розвиваючим традиційні бухгалтерські, аналітичні та інші прийоми, що використовуються ним, і способи; і проблемним, що дає змогу розробити дієві управлінські рішення як оперативного, так і стратегічного характеру. Обидві ці частини тісно пов'язані між собою. Знаходячись на перетині обліку, інформаційного забезпечення, контролю та координації, контролінг посідає особливе місце в управлінні підприємством, адже він пов'язує воедино всі ці функції, інтегрує та координує їх, причому не підмінює собою управління підприємством, а лише перекладає його на якісно новий рівень. Контролінг є своєрідним механізмом саморегулювання на підприємстві, що забезпечує зворотний зв'язок в контурі управління.

Служби контролінгу в процесі виконання своїх функцій використовують велику кількість методів. Разом з окремими загальнометодологічними та загальноекономічними методами використовуються специфічні. Основні загальноекономічні та специфічні методи контролінгу зображено в табл. 1.

Таблиця 1

**Основні специфічні методи контролінгу [5]**

Методи контролінгу	
Загальноекономічні методи контролінгу	Специфічні методи контролінгу
Спостереження	Аналіз точки беззбитковості
Порівняння	Бенчмаркінг
Групування	Вартісний аналіз
Аналіз	Портфельний аналіз
Трендовий аналіз	SWOT-аналіз (аналіз сильних і слабких місць)
Синтез	ABC-аналіз
Систематизація	XYZ-аналіз
Прогнозування	Методи фінансового прогнозування (експертні, екстраполяції)

Розглянемо детально сутність специфічних методів, які забезпечують корпоративне управління інноваційними процесами на промисловому підприємстві.

Дійовим інструментом розрахунку ціни, планування прибутку підприємства та асортименту продукції є визначення точки беззбитковості та необхідної суми покриття. Цей метод контролінгу зводиться до визначення мінімального обсягу реалізації продукції (за стабільних умовно постійних витрат), за якого підприємство може, з одного боку, забезпечити беззбиткову операційну діяльність у плановому періоді, а з іншого боку, створити умови для самофінансування підприємства. Точка беззбитковості характеризує обсяг реалізації продукції, за якого прибуток підприємства дорівнює нулю, тобто виручка від реалізації продукції відповідає валовим затратам на її

виробництво та реалізацію. Точку беззбитковості називають також точкою «порогового» прибутку чи точкою рівноваги. Розглядуваний метод побудований на тезі, що зі збільшенням обсягів реалізації величина умовно постійних витрат на одиницю продукції зменшується [2].

Важливим інструментом аналізу конкурентоспроможності підприємства є бенчмаркінг. Бенчмаркінг (від англ. "benchmarking" – «встановлення контрольної точки») – це перманентний, безперервний процес порівняння товарів (робіт, послуг), виробничих процесів, методів та інших параметрів досліджуваного підприємства (структурного підрозділу) з аналогічними об'єктами інших підприємств чи структурних підрозділів. Поняття бенчмаркінгу для українського бізнес-простору можна означити так: функція управління, спрямована на досягнення найвищих результатів шляхом постійного впровадження елементів діяльності конкурентів, підприємств інших областей і ринків функціонування та внутрішніх підрозділів на основі попередньо обумовленого обміну інформацією.

Бенчмаркінг, як ніякий інший метод, дає змогу проаналізувати і порівняти продукти, підприємницькі процеси, послуги, методи, самі підприємства або середовище, що оточує підприємство. Цей метод після проведення відповідних змін і підвищення продуктивності дає змогу досягти вищих позицій серед провідних підприємств.

Переваги бенчмаркінгу такі: відповідність вимогам клієнтів; планомірне викорінення відмінностей від кращих представників цього класу; визначення об'єктивного рівня продуктивності; запозичення найкращих методів; досягнення провідної позиції в конкурентній боротьбі; розпізнавання технологічних «проривів».

Основний недолік, що відрізняє бенчмаркінг від інших методів, полягає винятково в тому, що бенчмаркінг як метод ще відносно молодий. Сьогодні досить мало фахівців, які мають достатній досвід для реалізації бенчмаркінг-проекту. Існують і деякі обмеження в доступі до інформації, без якої бенчмаркінг зовсім неможливий. Однак переваги бенчмаркінгу і позитивний ефект від його проведення компенсують можливі недоліки та проблеми.

Вартісний аналіз – це метод контролінгу, що полягає в дослідженні функціональних характеристик продукції, яка виробляється, щодо еквівалентності вартості та корисності. Отже, в центрі уваги вартісного аналізу перебувають функціональні та вартісні параметри продукції (робіт, послуг), саме тому цей вид аналізу позначають також як функціонально-вартісний. Всі витрати на проектування та виготовлення виробу можна умовно розділити на дві групи, такі як необхідні і зайві. Необхідні – це ті мінімальні витрати, які потрібно здійснити, щоб виріб виконував свої основні задані функції (олівець – залишати слід

на папері, автобус – перевозити людей, лампа – давати світло, свердло – формувати отвір певного діаметру). Зайві – витрати, спричинені непотрібними функціями або неекономічними технічними рішеннями (лампа – розсіювати світло і давати тепло, автобус – виділяти газ в атмосферу, при зносі грифеля олівця зрізується дерев'яна основа, свердло нагрівається). Зайві витрати повинні слугувати основним об'єктом дослідження, а їх зниження може бути досягнуте двома шляхами, а саме традиційним і функціональним. За традиційного підходу фахівець формує завдання приблизно так: як знизити витрати на цей виріб. І тоді концентрує увагу на пошуку кращих способів виготовлення цього виробу, взявши за основу наявне конструкторське рішення та технологічний процес.

У ході аналізу здійснюється класифікація функцій продукту в розрізі функціональних класів, а саме головні, додаткові та непотрібні. На основі цього розробляються пропозиції щодо мінімізації затрат на виконання кожної функції, а також щодо анулювання другорядних функцій, які потребують значних затрат [4].

Портфельний аналіз – ефективний інструмент стратегічного контролінгу. Традиційно цей інструмент використовується під час оптимізації портфеля цінних паперів інвестора. Фінансист під терміном «портфоліо» розуміє оптимальний з точки зору комбінації ризику та прибутковості набір інвестицій (концепція оптимізації портфеля інвестицій Марковіца, модель оцінки капітальних активів). В основу портфельного аналізу покладені два оцінні критерії, а саме теперішня вартість очікуваних доходів від володіння цінними паперами (проценти, дивіденди) і рівень ризиковості вкладень.

Портфельний аналіз оцінює товарно-ринкові можливості організації, взаємозв'язки між окремими видами її діяльності. Результат портфельного аналізу дає відповідь на запитання про те, якими видами організації слід займатися, якою має бути структура цих видів діяльності. Визначивши сфери діяльності, організація вирішує, як діяти у вибраній стратегічній зоні господарювання, щоб шлях досягнення мети за умов конкуренції був оптимальним. Однак відповідь на це питання дає вже не портфельний, а конкурентний аналіз у кожній стратегічній одиниці бізнесу.

Метод контролінгу ABC-аналіз використовується під час селективного відбору найцінніших для підприємства постачальників і клієнтів, найважливіших видів сировини та матеріалів, найвагоміших елементів затрат, найрентабельнішої продукції, найефективніших напрямів капіталовкладень. ABC-аналіз полягає у виявленні та оцінюванні незначного числа кількісних величин, які є найціннішими та мають найбільшу питому вагу у загальній сукупності вартісних показників. За цим методом досліджується сукупність, наприклад

запаси сировини та матеріалів, діляться на три частини [5]:

1) група А (запаси, які є найціннішими з точки зору їх вартості, однак можуть використовуватися підприємством у незначній кількості в натуральному виразі);

2) група В (середні за величиною запаси як у кількісному, так і в грошовому виразі);

3) група С (запаси з найбільшою часткою в натуральному виразі, однак незначні з точки зору їх вартості).

Одним з важливих методів стратегічного контролінгу є так званий аналіз сильних (Strength) і слабких (Failure) місць, а також наявних шансів (Opportunity) і ризиків (Threat). В економічній літературі цей вид аналізу позначається також як SWOT-аналіз (SWOT-analysis). Цей вид аналізу може здійснюватися стосовно всього підприємства, його структурних підрозділів, а також у розрізі окремих видів продукції. На основі результатів аналізу ендogenous середовища розробляються рекомендації щодо усунення наявних слабких місць та ефективного використання наявного потенціалу (сильних сторін).

В результаті SWOT-аналізу екзогенного середовища виявляється позитивний і негативний вплив на підприємство ззовні. На основі цього виробляються пропозиції стосовно нейтралізації можливих ризиків та використання додаткових шансів.

**Висновки з проведеного дослідження.** Інноваційні рішення зазвичай зустрічають опір тих, хто звик працювати старими методами. Тому служба контролінгу зобов'язана активно впливати на працівників, що гальмують прогрес постійного онов-

лення всієї діяльності підприємства, а особливо у сфері менеджменту, шляхом використання методів контролінгу, які сприяють максимізації прибутку та вартості капіталу за мінімізації ризику та збереження ліквідності та платоспроможності.

Для досягнення позитивних результатів у здійсненні інноваційної стратегії розвитку підприємства необхідні організація служби контролінгу, визначення її місця в організаційній структурі підприємства, аналіз інформаційних потоків і можливих варіантів упровадження контролінгу на підприємстві.

### БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:

1. Волков О.І., Денисенко М.П., Гречан А.П. та ін. Інноваційний розвиток промисловості України / за ред. О.І. Волкова, М.П. Денисенка. Київ: КНТ, 2011. 648 с.
2. Ільяшенко З. Формування структури інвестиційних ресурсів розвитку підприємств. Бізнес Інформ. 2009. № 9-10.
3. Ільєнкова С.Д., Гохберг Л.М., Ягудин С.Ю. та ін. Інноваційний менеджмент: підручник для вузів / за ред. С.Д. Ільєнкової. Москва: Банки і біржі ЮНІТІ, 2007.
4. McKay M.D., Beckman R.J., Conover, W.J. A Comparison of three Methods for Selecting Values of Impute Variables in Analysis of Output from a Computer Code. *Technometrics*. 1979. Vol. 21. № 2. P. 239-245.
5. Neter J., Kutner M.H., Nachtsheim C.J., Wasserman W. *Applied Linear Statistical Models*. Fourth Edition. McGraw-Hill: Chicago, IL, 1996.
6. Segre E. ed. *The Collected Works of Enrico Fermi*. Chicago: The University of Chicago Press, 1965.