

**ФОРМУВАННЯ ІНСТРУМЕНТАРІЮ КОНТРОЛІНГУ ПІДПРИЄМСТВА**

*Зроблено спробу класифікувати інструментарій контролінгу по галузях застосування і тривалості аналізованих періодів. При впровадженні контролінгу необхідно ретельно оцінювати ті інструменти, які впроваджуватимуться, і зіставляти складність впровадження, необхідність отримуваної інформації і відповідність отримуваної моделі підприємства дійсності.*

*Розроблена покрокова методика впровадження контролінгу, що дозволяє оптимізувати використання трудових і фінансових ресурсів*

**Постановка проблеми.** Найбільш актуальним завданням сьогодні для окремо взятого підприємства, що працює в сучасних умовах господарювання, є створення теоретичної бази та заснованого на ній інструментарію, які допомогли б модернізувати організаційну і інформаційну структуру підприємства так, щоб вирішувалися базові проблеми його розвитку, що зумовлюють стабільні успіхи не тільки в сьогоденні, але і в майбутньому. Як такий інструмент, пропонується використовувати досягнення контролінгу, його методи, інструменти, принципи. Одним з найбільш важливих напрямів зростання ефективності роботи підприємства є вдосконалення системи менеджменту за допомогою створення системи контролінгу як функціонально відособленого напрямку економічної роботи на підприємстві, пов'язане з реалізацією фінансово-економічної функції в менеджменті для ухвалення оперативних і стратегічних управлінських рішень.

**Стан вивчення проблеми.** У сучасних умовах недолік інформації про поточний стан і про перспективи діяльності підприємства вимагають формування нових підходів до управління і інструментів їх впровадження. Підприємства мають можливість добитися успіхів і визнання на ринку, впроваджуючи в практику управління сучасний і ефективний інструмент управління - контролінг. Контролінг не є альтернативою менеджменту і не звільняє менеджерів від виконання своїх обов'язків. Контролінг – це сукупність методів оперативного і стратегічного менеджменту, обліку, планування, аналізу і контролю, єдина система, направлена на досягнення стратегічних цілей підприємства. Контролінг є однією з функцій управління, інтегруючою, координуючою і забезпечуючою інформацією планування і регулювання діяльності підприємства.

В даний час контролінг як концепція економічного управління підприємством, направлена на виявлення всіх можливостей і ризиків, пов'язаних з оптимізацією фінансового результату, широко застосовується в зарубіжних країнах. У нашій країні контролінг тільки зароджується, і в основному застосовується тільки оперативний контролінг в управлінні фінансами і виробництвом. З функцій, які лежать в основі контролінгу, зараз в Україні найбільш розвинений управлінський облік і бюджетування.

**Мета дослідження.** Необхідність створення методів і інструментів внутрішньофірмового оперативного контролінгу.

**Аналіз останніх досліджень та публікацій.** Аналіз публікацій в області контролінга та управлінського обліку дозволяє лише вивчити принципи і інструменти контролінга, суть предмету контролінга. Відсутні методики, порядки розрахунків планових і звітних показників діяльності підприємства, відсутня повна система витратних і оцінних показників, немає чіткого викладу системи планування і бюджетування з погляду контролінга [1, с. 12].

Таким чином, виникає необхідність розробки специфічного підходу до планування і бюджетування з погляду внутрішньофірмового контролінгу, системи

витратних і оцінних показників діяльності підприємства, побудова системи обліку витрат відповідно до організаційної структури.

У фундаментальних працях вітчизняних вчених, зокрема, О.Ф. Балацького, І.К. Бистрякова, П.П. Борщевського, Б.В. Буркинського, О.О. Веклич, Т.П. Галушкіної, Б.М. Данилишина, М.І. Долішнього, С.І. Дорогунцова, А.Ю. Жулавського, С.М. Козьменко, О.Л. Кашенко, та інших достатньо ґрунтовно досліджені теоретичні питання, пов'язані із загальними процесами інформаційного забезпечення системи екоменеджменту на рівні підприємства; запропоновані науково-методичні підходи до формування інформаційних систем про стан навколишнього середовища на макро- та мікрорівнях[1-4].

**Викладення основного матеріалу дослідження.** Розрізняють системний, процесний і ситуаційний підходи до управління економічною системою. Системний підхід впливає на системи, що становлять, з метою зміни структури для забезпечення оптимальних результатів функціонування. Процесний підхід розглядає функції управління: облік, контроль, аналіз, регулювання, планування. Ситуаційний підхід заснований на використанні різних методів дії на значення економічних показників залежно від конкретних ситуацій.

Контролінг є зворотним зв'язком в контурі управління за рахунок вибору організаційного, математичного і інформаційного (технічного, програмного, лінгвістичного) забезпечення. Мета контролінга – інформаційна підтримка управлінських рішень для підвищення їх якості. Якість управлінського рішення – це сукупність параметрів рішення, що задовільняють конкретних споживачів і що забезпечують реальність його реалізації [2, с. 21].

Підвищення якості управління забезпечується вибором системи управління. У літературних джерелах часто стираються відмінності між системою управління підприємством і контролінгом. Контролінг – це система управління управлінням і ґрунтується на економічній системі, системі управління і автоматизованій системі управління. За відсутності хоч би однієї складової системи управління немає контролінгом. Не вірно також називати систему управління витратами – контролінгом, оскільки система управління витратами включає тільки дві складових: наочну область господарської діяльності підприємства і процес управління даною функціональною областю. По тих же причинах не вірно називати управлінський облік контролінгом. Контролінг – це методологія управління, сукупність організаційних, математичних і інформаційних моделей, що забезпечують найбільш оптимальне управління системою.

Стратегічний і оперативні контролінг можуть розрізнятися використовуваними моделями, але цілі однакові – підвищення якості ухвалюваних рішень. Часовий горизонт на контролінг впливу не надає (хіба що на показники якості ухвалюваних рішень і види моделей), тому розділення на стратегічний і оперативний контролінг також неправомірно. За тимчасовою ознакою розрізняють оперативне і стратегічне управління, які і є об'єктами контролінгу [3, с. 22-23].

Контролінг, у свою чергу, є процесом управління, і для нього також характерні функції управління, проте існують особливості.

Залежно від цілей управління, змінюються інструменти контролінгу: організаційні, математичні і інформаційні моделі, комплект яких для кожної конкретної економічної системи розрізнятиметься. Функціональна область економічної системи накладає обмеження на систему управління, а обидві перераховані системи обмежують вибір інструментів контролінгу.

Ефективність системи контролінгу визначається ефективністю управління, таким чином, контролінг дійсно є зворотним зв'язком по управлінню.

В результаті впровадження системи контролінгу на підприємстві можуть бути сформовані альтернативні варіанти методів управління. Вибір відповідної моделі управління і є ухваленням рішення в системі контролінгу.

Структура системи управління економічною системою є комплексом ієрархічних функціональних моделей і характеризує організаційну структуру.

Організаційна структура – логічне співвідношення рівнів управління і функціональних областей (бізнес-структури), організоване так, щоб забезпечити ефективне досягнення цілей [4, с. 22].

Однією з головних причин виникнення і впровадження концепції контролінгу стала необхідність в системній інтеграції і координації різних аспектів управління бізнес-процесами підприємства. В даний час існує необхідність впровадження контролінгу на багатьох українських підприємствах, оскільки зберігаються проблеми в області управління: низька оперативність інформації; процес планування від виробництва, а не від збуту продукції; змішення понять управління прибутком і управління грошовими потоками; складнощі з розділенням змінних і постійних витрат; відсутність контролю за досягненням цілей підприємства; недолік інформації для ухвалення управлінських рішень, часто інформація залишається неактуальною; низька культура аналізу досягнення цілей, отримання прибутку часто є єдиною метою підприємства [2, с. 26].

Однією з головних помилок на підприємствах є відсутність стратегічних цілей розвитку, розбитих і закріплених за кожним структурним підрозділом підприємства. Важливою є постановка такої системи управлінського обліку, яка змогла б зробити прозорими дані по досягненню цих цілей. В даний час середнє промислове підприємство не володіє грамотною розробленою стратегією розвитку і не завжди можна точно визначити, які показники, окрім прибутку, відстежуються і аналізуються в центрах відповідальності, а іноді підприємство і не має цих центрів відповідальності взагалі.

Таблиця 1. Інструментарій контролінгу по областях застосування

Область застосування	Інструментарій
Облік Система управлінської звітності:	– звіти про господарську діяльність, зокрема зведені; – облікові форми; – показники управлінського обліку; – методи аналізу звітності
Організація потоків інформації	Система документообігу, карта бізнес-процесів
Планування	Аналіз і оптимізація об'єму замовлень, ABC-аналіз аналіз точки беззбитковості, ступінчастий розрахунок сум покриття, аналіз вузьких місць, методи аналізу інвестиційних проектів, маржинальний аналіз, методи розрахунку комісійних винагород, аналіз знижок, аналіз областей збуту, функціонально-вартісний аналіз, аналіз структури споживання, вибір між постачаннями з боку і власним виробництвом, методи аналізу конкуренції Методи логістики, методи портфельного аналізу, аналіз потенціалу, аналіз життєвого циклу продукту, SWOT-аналіз, аналіз сценаріїв, аналіз конкурентних сил Портеру, аналіз якості обслуговування, аналіз бар'єрів входу, аналіз чутливості, збалансовані рахункові карти, мережеве планування, графік Гантта, методи ціноутворення, бюджетування, визначення цільових витрат, методи лінійного програмування, розрахунок рівня запасів, планування завантаження потужностей.
Моніторинг і контроль	Система раннього попередження, аналіз розривів, контроль відповідності фактичних показників плановим, аналіз витрат по центрах обліку і звітності.

У таких умовах українські підприємства є неконкурентноздатними і неспроможними, щоб ухвалювати ефективні управлінські рішення для виживання в жорсткому конкурентному середовищі. Тому одним з головних вирішень існуючих проблем є впровадження системи контролінгу.

Для здійснення контролінгу як функції управління на підприємстві повинні бути створені структурні одиниці, що здійснюють централізовану розробку планів і контроль за їх реалізацією, тобто виявлення і аналіз відхилень. Такими службами є відділ контролінгу і відділ планування. Фахівці, що реалізують функції контролінгу на підприємстві, називаються контроллерами. "Вони відповідають за правильність використання методів і інструментів планування, контролю, аналізу і ухвалення рішень, а також за прозорість і наочність представлення досягнутих результатів" [4, с. 27].

Служба контролінгу не визначає що планувати, а радить, як і коли планувати і оцінює можливість реалізації запланованих заходів.

В даний час на багатьох українських підприємствах існує необхідність в інтегрованій методичній і інструментальній базі для підтримки основних функцій менеджменту – планування, контролю, обліку і аналізу, координації різних аспектів управління бізнес-процесами. Це підтверджується, наприклад, зростанням інтересу з боку багатьох вітчизняних компаній до програмного забезпечення планування і обліку на підприємстві. Проте тільки впровадження хай і найбільш просунутих (і дорогих) програм не може сприяти створенню чіткої картини функціонування того або іншого господарюючого об'єкту [2, с. 36].

Сучасні методи аналізу і прогнозування залишаються невживаними, а менеджмент виявляється не в змозі скласти навіть середньострокові плани. Причому вживаний менеджерами і аналітиками інструментарій розрізняється по підрозділах, що може викликати труднощі в координації і недостатність інформації у керівництва. Проблему ув'язки управлінської інформації в єдине ціле в рамках окремої узятій компанії вирішує контролінг.

Інструментарій контролінгу можна класифікувати по двох критеріях:

- області застосування – які завдання допомагає вирішити даний інструмент (табл. 1.);
- періоду дії – оперативний або стратегічний.

Відзначимо, що слід ретельним чином зважувати на необхідність впровадження того або іншого інструменту. Наприклад, навряд чи підприємству, що діє на монопольному ринку (або в умовах олігополії), потрібні інструменти для докладного аналізу конкурентів. У подібних випадках система бюджетування є найбільш відповідним методом планування. Використання ж такої системи в компаніях, повністю залежних в отримання доходів від творчого потенціалу співробітників, часто дає негативний ефект із-за зниження мотивації [3, с. 37-38].

Одним з найбільш ефективних в умовах обмеженості ресурсів методів впровадження контролінгу є поетапна зміна інформаційних потоків підприємства, що управляють. Його застосування означає послідовне проведення ряду кроків, ефективність кожного з яких можна оцінити відразу після здійснення [2, с. 56].

Тут умовно можна виділити чотири етапи.

Перший етап – цілеспрямування. На даній стадії визначаються цілі впровадження контролінгу на підприємстві.

На другому етапі – впровадження на підприємстві управлінського обліку і звітності – вирішуються наступні завдання:

– своєчасного отримання керівництвом поточної інформації про діяльність підприємства (у зручному форматі);

– поліпшення взаємодії між підрозділами;

– скорочення часу ухвалення управлінських рішень зважаючи на зменшення невизначеності;

– поліпшення мотивації співробітників;

– збільшення виробництва;

– зниження трудомісткості операцій;

– зменшення величини запасів і потреби в ресурсах;

– оптимізації використання виробничих потужностей;

– оптимізації споживання фінансових, матеріальних і кадрових ресурсів підприємства [1, с. 57].

З цією метою складається структурна схема підприємства, на якій вказуються вхідні інформаційні потоки, а також бази даних, що існують усередині підрозділів, що виходять з підрозділів. Далі задаються основні вимоги до системи управлінської звітності.

Складаються необхідні облікові форми для використання всередині підрозділів.

На третьому етапі – впровадження процедур планування – розробляється формат планів і завдань для різних підрозділів із залученням всіх 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.

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

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

#### **Висновки та перспективи подальших досліджень.**

Таким чином, ми розглядаємо контролінг як основна ланка в системі інтеграції управлінських рішень і аналітичного апарату в компанії. У статті зроблена спроба класифікувати інструментарій контролінгу по галузях застосування і тривалості аналізованих періодів. При впровадженні контролінгу необхідно ретельно оцінювати ті інструменти, які впроваджуватимуться, і зіставляти складність впровадження, необхідність отримуваної інформації і відповідність отримуваної моделі підприємства дійсності. Розроблена покрокова методика впровадження контролінгу дозволяє оптимізувати використання трудових і фінансових ресурсів.

#### **Список використаної літератури:**

1. Лев Т.А. Контролінг у фінансовому менеджменті вищого навчального закладу. – Донецьк: ІЕН НАН України, 2005. – 456 с.
2. Манн Р., Майер Э. Контроллинг для начинающих: Пер. с нем. Ю.Г. Жукова / Под ред. В.Б. Ивашевича. – 2-е изд., перераб. и доп. – М.: "Финансы и статистика", 2009. – 304 с.
3. Немцов В.Д., Довгань Л.Е. Стратегічний менеджмент: Навч. посіб. – К., 2009. – 560 с.
4. Новиков О.А., Уваров С.А. Коммерческая логистика. Учебное пособие. – СПб.: Изд-во СПбУЭиФ, 2009. – 111 с.

ПІВНЮК Ольга Петрівна – викладач Луцького кооперативного коледжу Львівської комерційної академії