

І. О. Григораш,
аспірант, ДВНЗ "Київський національний економічний університет імені Вадима Гетьмана"

ФОРМУВАННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ НА ЗАСАДАХ КОНТРОЛІНГУ

У статті досліджено особливості формування системи управління промисловим підприємством на засадах контролінгу. На основі системного підходу запропоновано алгоритм впровадження комплексу контролінгу на підприємстві.

The article analyzes the particularities of organization of the enterprise's management system on the basis of controlling. On the principals of system approach algorithm of controlling's complex implementation has been proposed.

Ключові слова: концепція контролінгу, управлінський облік, система контролінгу, інформаційна система, структурно-функціональна модель контролінгу, служба контролінгу.

Key words: concept of controlling, managerial accounting, system of controlling, IT system, controlling's structurally- functional model, controlling service.

ВСТУП

Сучасні ринкові відносини в Україні вимагають якісно нових підходів до управління суб'єктами господарювання. Перш за все, це пов'язано з динамічними змінами зовнішнього середовища функціонування, економічною нестабільністю та технологічним прогресом. Сучасне підприємство потребує такої системи управління, яка здатна забезпечити реалізацію конкурентних переваг та стабільність, а також модернізувати організаційну та інформаційну структури таким чином, що сприятиме розвитку підприємства та гарантуватиме високі економічні результати.

Одним з напрямів вдосконалення системи управління є впровадження контролінгу — нової управлінської концепції, що дозволяє охопити всі сфери діяльності підприємства: систему управлінського обліку, фінанси, маркетинг, інновації, інвестиції, логістику та інші, забезпечивши координацію та інтеграцію діяльності усіх функціональних підрозділів для досягнення оперативних та стратегічних цілей підприємства.

ПОСТАНОВКА ЗАДАЧІ

Метою статті є визначення місця та ролі системи контролінгу в процесі управління підприємством, а також обґрунтування алгоритму впровадження контролінгу на основі системного підходу.

РЕЗУЛЬТАТИ

Протягом останніх років вітчизняні фахівці все активніше запозичують зарубіжний досвід і досить широко впроваджують концепцію контролінгу на українських підприємствах, однак спостерігається невисокий рівень опрацювання організаційних, методичних та технічних рішень для широкого застосування контролінгу у вітчизняній практиці управління.

На рис. 1 представлено модель управління промисловим підприємством на засадах концепції контролінгу. Зовнішній контур схеми визначає систему управління в цілому, що включає керуючу підсистему (стратегічний та операційний менеджмент) та функціональні підсистеми, на які здійснюється управлінський вплив. В межах керуючої підсистеми реалізуються процеси стратегічного менеджменту — визначення цілей, управління, їх досягнення та операційного — планування, організація, облік, аналіз та контроль, що тісно взаємопов'язані між собою.

Серед підсистем, на які здійснюється управлінський вплив, виокремлено основні функціональні напрями діяльності підприємства: фінансова діяльність, маркетинг, робота з персоналом, виробництво, а також інвестиційна та інноваційна діяльність.

Система контролінгу, визначена на рис. 1 пунктирною лінією, займає проміжне положення між керуючою підсистемою та функціональними підсистемами підприємства і забезпечує:

— підтримку функцій стратегічного та операційного менеджменту;

— контролінг функціональних процесів.

Процес контролінгу має замкнений характер. Якщо на етапі "Аналіз та контроль" виявлено відхилення фактичних результатів від значень цільових показників, контроллер акцентує увагу керівництва на необхідності повернення до етапу "Планування" з метою здійснення коригуючих заходів.

Особливої уваги заслуговує контур "відображення діяльності підприємства в системі контролінгу", оскільки впровадження контролінгу передбачає суттєві зміни (вдосконалення) як в організаційній структурі, так і в організації управлінського процесу в цілому. Перш за все, це пов'язано з необхідністю формування центрів фінансової відповідальності, організації управлінського обліку, автоматизації управлінських процесів, підвищення кваліфікації та навчання персоналу.

Доцільність формування центрів фінансової відповідальності в рамках концепції контролінгу зумовлена, поперше, можливістю побудови на підприємстві не традиційної організаційної, а організаційно-функціональної структури, в якій значущість кожної структурної одиниці визначається закріпленими за нею функціями. По-друге, такий підхід сприяє підвищенню ефективності управлінських рішень шляхом аналізу відповідних даних управлінського обліку та виявлення центрів відповідальності, безпосередній вплив на які з найбільшою вірогідністю та з найменшими витратами забезпечить бажаний результат.

Структуризацію центрів відповідальності доцільно здійснювати з урахуванням їх місця в ланцюжку створення цінності, що, формується підприємством. Таке місце визначається сукупністю взаємопов'язаних видів діяльності, що, з точки зору власників, менеджерів, та з урахуванням потреб споживачів є пріоритетними для досягнення цілей підприємства. При такому підході структурні підрозділи відповідним

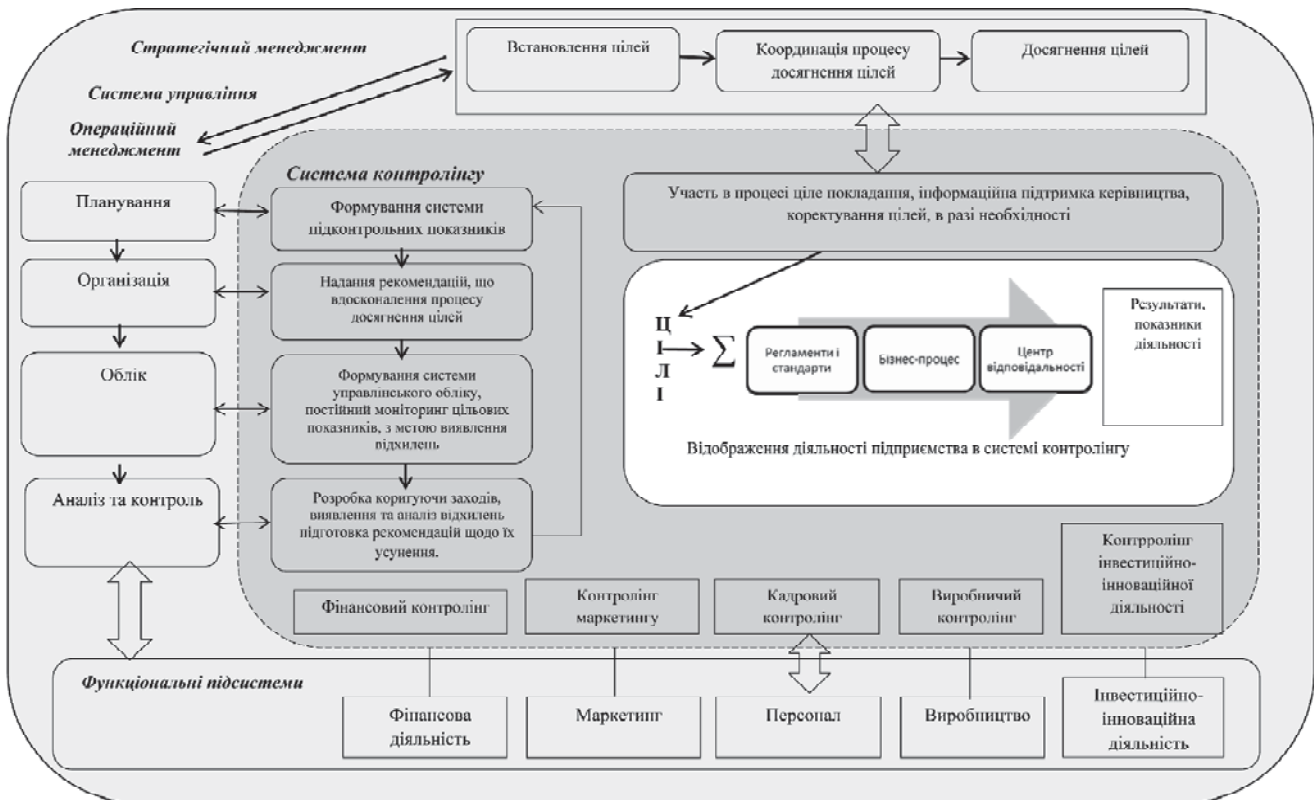


Рис. 1. Модель управління промисловим підприємством на засадах концепції контролінгу [запропоновано автором]

чином орієнтовані на зовнішніх відносно підприємства суб'єктів: постачальників, конкурентів, клієнтів, споживачів, що дозволяє сформулювати критерії оцінки не лише їх безпосередньої діяльності, але й внеску в підвищення конкурентоздатності підприємства в ринкових умовах господарювання. При цьому, окрім загальноприйнятих кількісних показників, таких як дохід, прибуток, обсяг інвестицій, обсяг витрат, все актуальнішими стають часові та якісні параметри: тривалість розробки нового продукту, рівень задоволеності споживачів, відповідність продукції міжнародним стандартам якості, кількість скарг та інші.

Успішність реалізації проекту впровадження концепції контролінгу на підприємстві за оптимального співвідношення "витрати на реалізацію — ефект від реалізації" залежить від правильності побудови його алгоритму. Адже від того, наскільки детально обгрунтоване рішення про впровадження, як глибоко проаналізована наявна система управління, які організаційно — технічні зміни планується здійснити на підприємстві, залежить не лише тривалість проекту, але й витрати на його реалізацію. Тому дуже важливо забезпечити послідовну реалізацію усіх етапів впровадження на основі системного підходу.

Доцільно зазначити, що у вітчизняних та зарубіжних джерелах теорія формування комплексу контролінгу на виробничому підприємстві розроблена недостатньо. Основна увага приділяється дослідженню місця та ролі контролінгу в прийнятті управлінських рішень, проте поза увагою залишається побудова комплексної моделі інтеграції контролінгу в систему управління. Ми пропонуємо виділити такі основні етапи впровадження концепції контролінгу на промисловому підприємстві (рис. 2):

1. Прийняття рішення про доцільність впровадження концепції контролінгу.
2. Визначення вимог до системи контролінгу на підприємстві.
3. Аналіз існуючої системи управління та її окремих складових.

4. Розробка структурно-функціональної моделі контролінгу (СФМК).

5. Впровадження структурно-функціональної моделі контролінгу.

Охарактеризуємо зазначені етапи більш детально.

1. Прийняття рішення про доцільність впровадження концепції контролінгу.

Впровадження концепції контролінгу найдоцільніше розпочинати при виявленні перших ознак виникнення можливих ризиків для успішного функціонування підприємства. Слід звертати увагу на сигнали як у внутрішньому, так і у зовнішньому середовищі, що найчастіше проявляються як ледь помітні тенденції.

На даному етапі необхідно пересвідчитись у наявності у підприємства фінансових ресурсів у достатньому обсязі для реалізації даного проекту, обов'язково враховуючи при цьому його тривалість. Крім цього, важливо також враховувати психологічний клімат та ставлення персоналу до реалізації концепції контролінгу. В першу чергу, це стосується лінійного менеджменту та ключових співробітників, оскільки саме вони будуть основними реалізаторами та користувачами системи контролінгу.

Остаточне рішення щодо реалізації проекту повинно бути виваженим та обгрунтованим і прийматися лише за умов:

- виявлення на підприємстві управлінських проблем;
- наявності ресурсів (як людських, так і фінансових);
- розроблення алгоритму проведення необхідних змін та чіткого уявлення щодо того, якою буде система управління підприємством в результаті цих змін.

2. Визначення вимог до системи контролінгу на підприємстві.

Метою даного етапу є визначення завдань, які повинна виконувати система контролінгу на підприємстві, що дозволить уникнути невідповідності впровадженій системі очікуванням користувачів та нездатності забезпечити їх необхідною управлінською інформацією. Особливістю системи кон-

тролінгу є те, що окремі її елементи можуть суттєво відрізнятися у відповідності до специфіки конкретного підприємства та факторів, що впливають на його діяльність.

3. Аналіз існуючої системи управління та її окремих складових.

Передумовою успішної реалізації концепції контролінгу на підприємстві є вивчення та аналіз існуючої системи управління, що дозволяє скорегувати алгоритм впровадження у випадку наявності на підприємстві окремих складових контролінгу.

Аналіз системи управління включає:

— аналіз системи обліку. Досить часто система обліку підприємства має суттєві недоліки: орієнтована на бухгалтерію, не забезпечує менеджерів необхідною інформацією, направлена більше на минуле, ніж на майбутнє, центральне місце відводиться розрахунку витрат, в той час як розрахунку виручки приділяється недостатньо уваги. Впровадження системи контролінгу вимагає організації на підприємстві системи управлінського обліку, що, на відміну від традиційної системи обліку, включає також планові та контрольні розрахунки і основною метою якої є підтримка управлінських рішень, а не документування минулих операцій;

— аналіз системи планування. Центральним елементом ефективної системи контролінгу повинна бути система планування прибутку, узгоджена з іншими підсистемами планування на підприємстві. З цією метою формується система планування та контролю з інтегрованими планово-контрольними розрахунками на базі інформації управлінського обліку. Основними завданнями, що висувуються до планування в системі контролінгу є: узгодження цілей підприємства, підвищення результативності процесу бюджетування, поширення планування на всі функціональні підрозділи, інтеграція оперативного та стратегічного планування;

— дослідження системи контролю та аналізу. Дослідження системи контролю та аналізу передбачає вивчення методик, що використовуються на підприємстві для розрахунку відхилень планових показників від фактичних та визначення їх причин. У системі контролінгу контроль та аналіз результатів господарської діяльності підприємства повинен здійснюватися регулярно та деталізуватися відповідно до вимог, що висувуються: за періодами, продуктами, напрямками діяльності тощо.

— аналіз організації документообігу на підприємстві. Організаційно-методичний комплекс контролінгу забезпечує процес управління стандартними документами:

- 1) інформаційного характеру: інформація корпоративної інформаційної системи, результати моніторингу, довідки, звіти;
- 2) аналітичного характеру: аналітичні звіти за результатами досліджень "вузьких місць";
- 3) методичного характеру: концептуальні проекти, положення;
- 4) регламенти, в тому числі регламенти представлення даних за показниками управління;

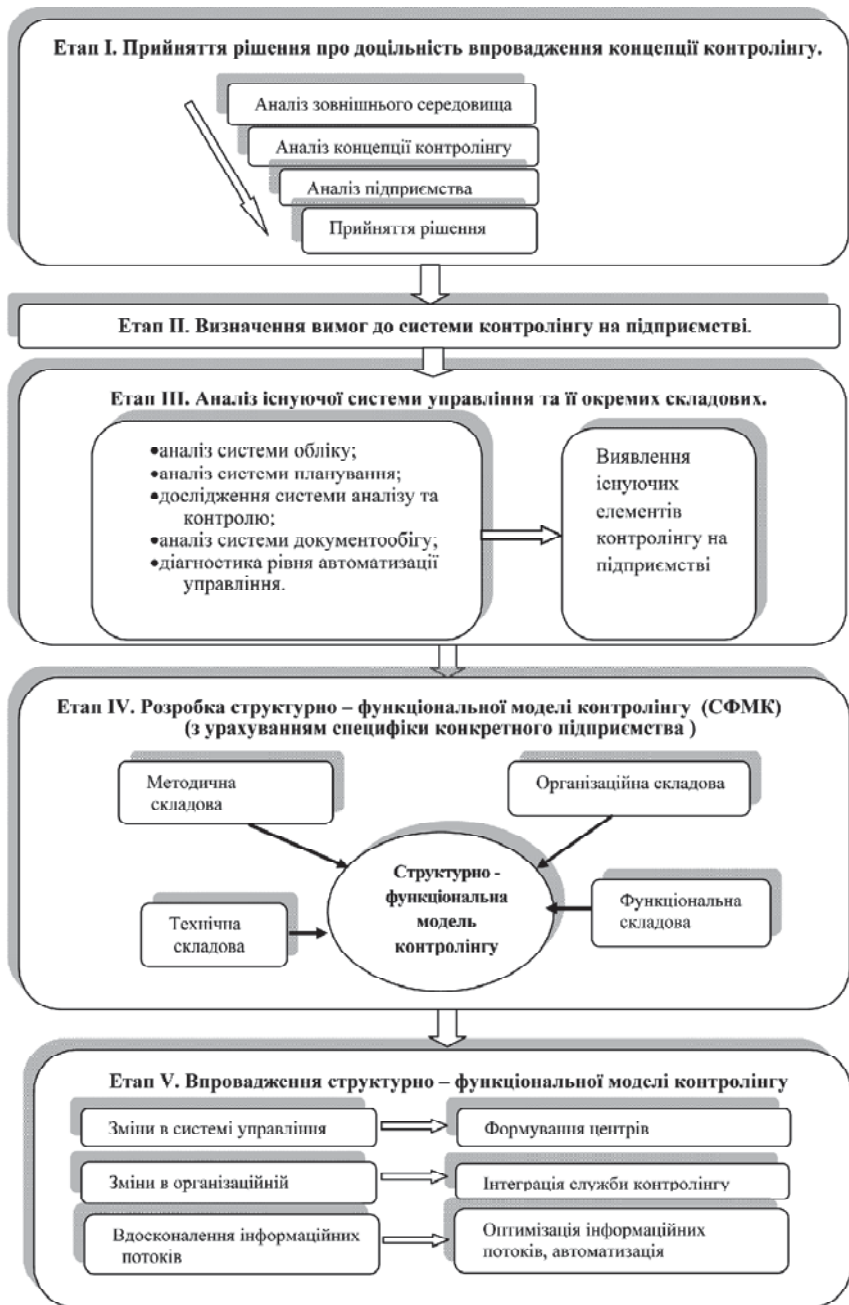


Рис. 2. Етапи впровадження концепції контролінгу на підприємстві [запропоновано автором]

5) визначення рівня автоматизації процесу управління. Впровадження системи контролінгу на підприємстві передбачає створення розгалуженої інформаційної системи, на основі використання сучасних автоматизованих інформаційних систем.

4. Розробка структурно-функціональної моделі контролінгу.

Після проведення фінансового аналізу, виявлення та діагностики існуючих на підприємстві елементів контролінгу, визначення вимог до майбутньої системи управління з урахуванням специфіки конкретного підприємства, доцільно переходити до розробки структурно – функціональної моделі контролінгу, що включає наступні складові.

Методичну: визначення об'єктів та принципів управління; формування набору інструментів (методів) контролінгу у відповідності до потреб підприємства.

Функціональну: на основі вимог, що висувуються до системи контролінгу, визначаються її функції на під-

приємстві; закріплення службових обов'язків за окремими працівниками.

Організаційну: інтеграція служби контролінгу в організаційну структуру підприємства; визначення чисельності служби контролінгу.

Технічну: автоматизація документообігу; впровадження сучасних інформаційних систем та автоматизованих систем управління.

Серед зазначених складових, на нашу думку, детальнішого розгляду потребує методична, а саме — формування набору інструментів контролінгу відповідно до потреб підприємства. При виборі і впровадженні того чи іншого інструменту необхідно враховувати фактичний рівень його використання на підприємстві. Розпочинати формування набору інструментів необхідно з тих, що вже інтегровані в систему управління і потребують мінімальних зусиль для вдосконалення. Після визначення проблем, які не вирішуються за допомогою існуючих методів, доцільно перейти до впровадження нових, обираючи найоптимальніші. Проводити порівняльний аналіз доцільно за такими параметрами:

- сукупність робіт, необхідних для інтеграції інструмента в систему управління (необхідність змін в методиках планування, обліку, аналізу, в системі документообігу);

- необхідність застосування спеціалізованих інформаційних технологій або автоматизації власними силами;

- необхідність кадрових змін (додаткове навчання персоналу, залучення додаткових працівників, підвищення заробітної плати тощо);

- визначення потенційних результатів від використання даного інструменту.

5. Впровадження структурно-функціональної моделі контролінгу.

Для успішної реалізації контролінгу на підприємстві доцільно сформувати цільовий функціональний підрозділ — відділ системного аналізу та контролінгу. Основними завданнями даного підрозділу є: загальнометодичне керівництво впровадженням структурно-функціональної моделі контролінгу, економічний аналіз діяльності підприємства, контроль динаміки показників управління, контроль правильності виконання організаційних та методичних рішень.

Окрім зазначеного структурного підрозділу, доцільно також сформувати тимчасові робочі групи, із залученням вузькоспеціалізованих працівників з різних функціональних підрозділів (виробництво, збут, управління персоналом, бухгалтерія, маркетинг) для прийняття максимально ефективних рішень в рамках цільового проекту.

Впровадження СФМК передбачає суттєві зміни трьома основними напрямками:

- зміни в системі управління;

- зміни в організаційній структурі;

- вдосконалення інформаційних потоків на підприємстві.

При впровадженні СФМК зміни в системі управління передбачають визначення центрів відповідальності. На практиці основними критеріями визначення центрів відповідальності є: функціональний, територіальний, відповідності організаційної структури структури витрат. Розподіл за центрами фінансової відповідальності здійснюється з метою оптимізації планування, обліку та контролю, а також є передумовою формування ефективної системи управлінського обліку.

Зміни в організаційній структурі пов'язані з утворенням на підприємстві спеціального підрозділу — служби контролінгу, що входить до складу фінансово-економічних служб та відповідає таким вимогам:

- є незалежною від інших фінансово-економічних підрозділів підприємства;

- здатна оперативно збирати та аналізувати інформацію;

- має повноваження отримувати необхідну інформацію з усіх підрозділів;

- своєчасно реагує на появу нових шансів і можливостей;

- проводить внутрішній консалтинг та розробляє методичне забезпечення діяльності окремих структурних підрозділів;

- проводить внутрішній аудит.

Щодо складу служби контролінгу, то досвід зарубіжних і вітчизняних підприємств свідчить, що оптимальним є наявність у складі персоналу підприємства 3—4 контролерів: директора служби контролінгу, контролера — куратора цехів, контролера — спеціаліста з управлінського обліку та контролера — спеціаліста з інформаційних систем.

Необхідність вдосконалення інформаційних потоків підприємства зумовлена високими вимогами до системи збору інформації в концепції контролінгу. Досить часто система документообігу підприємства є недосконалою: документи проходять надто повільно, важко виявити відповідального за документ — в такому випадку контролінгову підсистему збору інформації доречно інтегрувати в систему інформаційних потоків підприємства, лише після її оптимізації або повної перебудови.

ВИСНОВКИ

Формування адаптивної системи контролінгу як інтегрованої цілісності функціональних систем менеджменту забезпечує ліквідацію "вузьких місць", виявлення резервів та орієнтування діяльності підприємства на максимально ефективне використання ресурсів та досягнення визначених цілей. Впровадження концепції контролінгу на промисловому підприємстві згідно запропонованого алгоритму забезпечує побудову ефективної структурно-функціональної моделі контролінгу, що максимально відповідає цілям підприємства та здатна забезпечити його розвиток. Послідовна реалізація п'яти комплексних етапів дозволить персоналу сформувати систему контролінгу, раціональну за розмірами та структурою, з урахуванням потреб керівництва, особливостей зовнішнього і внутрішнього середовища функціонування підприємства та обмежених фінансових ресурсів.

Література:

1. Волкова О.М. Управленческий учет: учеб. пособие / О.М. Волкова — М.: ТК Велби, Изд-во Проспект, 2005. — 482 с.
2. Дедов О.А. Методология контроллинга и практика управления крупным промышленным предприятием: учеб. пособие / О.А. Дедов. — М.: Альпина Бизнес Букс, 2008. — 248 с.
3. Долинская Р.Г., Мищенко В.А. Контроллинг в действии. — Х.: ИД "ИНЖЭК", 2008. — 470 с.
4. Карминский А.М. Внедрение контроллинга в организации: этапы и типичные ошибки, 2008. Элитариум: Центр дистанционного образования: <http://www.elitarium.ru>
5. Контроллинг как инструмент управления предприятием / Е.А. Ананькина, С.В. Данилочкин, Н.Г. Данилочкина и др.; Под ред. Н.Г. Данилочкиной. — М.: Аудит, ЮНИТИ, 1999. — 297 с.
6. Концепция контроллинга: управленческий учет. Система отчетности. Бюджетирование / Horvath&Partners; пер. с нем. — 3-е изд. — М.: Альпина Бизнес Букс, 2008. — 269 с.
7. Падерин И.Д. Научные и практические аспекты повышения экономической эффективности современного предприятия: планирование, прогнозирование, управление / И.Д. Падерин. — Днепропетровск: ДГФЭИ, 2002. — 338 с.
8. Петренко С.Н. Контроллинг: учебное пособие. — К.: Нико — Цент, Эльга, 2003. — 328 с.
9. Слепцов С.А. Создание управленческой информационной системы // Корпоративные системы. — 2003. — №5. — С. 12—18.
10. Сухарева Л.А., Петренко С.Н. Контроллинг — основа управления бизнесом. — К.: Нико — Цент, Эльга, 2002. — 208 с.

Стаття надійшла до редакції 09.09.2011 р.