

ВПРОВАДЖЕННЯ МЕХАНІЗМУ КОНТРОЛІНГУ В СИСТЕМУ УПРАВЛІННЯ МАШИНОБУДІВНИМ ПІДПРИЄМСТВОМ

У статті виділено основні причини, які вказують на необхідність впровадження контролінгу на підприємстві. Розроблено схему впровадження механізму контролінгу в систему управління підприємством та охарактеризовано етапи реалізації такої схеми. Систематизовано основні підходи до впровадження контролінгу.

The basic reasons that indicate the need to introduction of controlling at the enterprise are allocated. The schema of introduction the mechanism of controlling into the system of enterprise management is developed and the stages of that schema are characterized. The main approaches to introduction of controlling are systematized.

Постановка проблеми у загальному вигляді. Машинобудівна галузь України знаходиться сьогодні в кризовому стані. Однією з причин такої ситуації на більшості підприємств є низький рівень менеджменту. Саме некваліфіковані та помилкові дії керівництва призвели багато підприємств до межі банкрутства.

Підкреслимо, що машинобудування серед галузей промисловості посідає вагомое місце. Будучи одним з найважливіших структурних підрозділів реального сектору економіки, машинобудування безпосередньо впливає на технічний рівень у всіх галузях промисловості та визначає перспективи розвитку індустрії в цілому. Для удосконалення системи менеджменту на машинобудівних підприємствах необхідно розробляти нові методи управлінських рішень. Значну роль тут має відіграти впровадження контролінгу, який забезпечить концентрацію контрольних дій на найбільш пріоритетних напрямках фінансової діяльності підприємств [1].

Аналіз досліджень і публікацій останніх років. Проблеми розробки й удосконалення механізму контролінгу в системі управління підприємством висвітлюються в численних працях зарубіжних та вітчизняних науковців, серед яких: Е. Майєр, Р. Манн, Х. Ю. Кюппер, Д. Шнайдер, Й. Вебер, Д. Хан, Х. Й. Фольмут, Е. Л. Попченко, А. М. Кармінський, Н. І. Оленєв, С. Г. Фалько, М. С. Пушкар, М. В. Тарасюк, Н. П. Шульга, Л. А. Сухарева, О. М. Деменіна та інші. Проте наукові погляди вчених-дослідників часто неоднозначні, а об'єктивна необхідність розробки основних засад впровадження механізму контролінгу потребує додаткового вдосконалення.

Виділення невирішених раніше частин загальної проблеми. На сучасному етапі розвитку теорії менеджменту підприємства розроблено різноманітні підходи до організації контролінгу на підприємстві, водночас, при дослідженні цього питання недостатньо уваги приділено особливостям впровадження контролінгового механізму в управління підприємствами машинобудування, враховуючи специфіку їх діяльності. Вивчення цих питань – це не тільки можливість забезпечити ефективне функціонування механізму контролінгу, але й створення умов для підвищення рівня результативності діяльності підприємств машинобудівної галузі в цілому.

Постановка завдання. Метою статті є розробка схеми впровадження механізму контролінгу в систему управління машинобудівним підприємством, яка б враховувала особливості функціонування підприємств цієї галузевої приналежності.

Виклад основного матеріалу дослідження. Сучасний стан розвитку машинобудування стимулює підприємства цієї галузі освоювати інноваційні технології не тільки в області виробництва, але й в області управління. Це неминуче, так як технологічно

«здорове» виробництво спонукає до налаштування системи управління, таким чином, щоб вона відповідала основним вимогам вищого менеджменту організації. Успіх діяльності багато в чому залежить від інтенсивності застосування на підприємствах вдосконалених концепцій та підходів до управління, одним з яких і є контролінг.

Відзначимо, що контролінг у всьому світі завойовує міцні позиції в системі управління підприємством, що не є притаманним для українських підприємств. Проблеми впровадження контролінгу на вітчизняних підприємствах обумовлено, перш за все, нерозумінням його сутності, ролі та користі, а також поведінкою і психологією взаємодії керівників та контролерів.

Автор вважає доцільним виділити типові причини, які вказують на необхідність впровадження механізму контролінгу на підприємстві, зокрема це:

- погіршення порівняно з подібними підприємствами галузі економічних показників;
- поява нових або зміна цілей у сформованих умовах функціонування;
- відсутність узгодження цілей, що перешкоджає досягненню основної мети підприємства;
- використання методів планування, калькуляції і аналізу, що не задовольняють менеджмент підприємства;
- відсутність на підприємстві методик обліку та аналізу, невідповідність вимогам як основи для відстеження діяльності та прийняття відповідних рішень;
- дублювання або відсутність деяких функцій, наявність конфліктних ситуацій при їх виконанні [2, с.352].

При наявності вказаних причин, перш ніж приймати рішення щодо впровадження контролінгу, варто прийняти до уваги існування певних ситуацій, коли такі дії будуть недоцільними:

1. Контролінг має сенс, якщо керівництво підприємства дійсно робить висновки із звітів і реалізує відповідні заходи. Це можна встановити виходячи з минулого досвіду управління на підприємстві. В іншому випадку впровадження контролінгу на підприємстві не буде доцільним.
2. Якщо підприємством керує авторитарист, який переконаний, що для прийняття рішень йому не потрібна аналітична інформація. Для такого типу керівників контролінг може служити лише для того, щоб в разі прийняття неправильних рішень, покласти результати цих рішень на підрозділи контролінгу.
3. Якщо середня ланка управління усвідомлює, що контролінг виявить неефективність роботи підрозділів і особисту некомпетентність, то впроваджувати контролінг передчасно. Адже існує дуже висока вірогідність опору з боку середньої ланки управління заходам щодо впровадження контролінгу. Можлива також дискредитація контролінгу як концепції управління в очах рядових співробітників [3, с.187].

Необхідно відзначити, що широке впровадження контролінгу в систему управління підприємством дозволить деталізувати внесок окремих елементів управлінського впливу у досягнення спільних завдань, які стоять перед підприємством, що веде до підвищення відповідальності менеджерів за результати своєї діяльності [4, с.80–84].

Зазначимо, що дослідивши різні наукові погляди [4, с.80–84; 5; 6; 7, с.47–55; 8, с.55–65; 9, с.144–147; 10] щодо переліку та змісту основних етапів впровадження контролінгу в управління суб'єктами господарювання, можна розробити пропозиції щодо організації цього процесу на підприємствах машинобудівної галузі України. Враховуючи особливості контролінгу та сучасне розуміння сутності цієї управлінської технології доцільно запропонувати схему впровадження механізму контролінгу в управління машинобудівними підприємствами (рис. 1).

Згідно рис. 1, початковим етапом у впровадженні контролінгу є підготовча фаза, яка включає заходи щодо ознайомлення з діяльністю підприємства, на основі чого формуються базові основи системи контролінгу. Зокрема, першочерговим завданням, на думку автора є проведення діагностики, яка містить аналіз зовнішнього та внутрішнього середовища підприємства.

Цей етап передбачає вивчення та оцінку факторів зовнішнього та внутрішнього середовища машинобудівного підприємства, а також ефективності функціонування і виявлення проблем його соціально-економічного розвитку. Це насамперед, збір та аналіз даних, що характеризують стан основних підсистем та елементів конкретного підприємства, а саме: аналіз структури підприємства, стилю керівництва, організаційної культури, аналіз системи методів управління, що використовуються на підприємстві, аналіз існуючої системи мотивації, оцінка трудового потенціалу, аналіз торговельної, фінансової, інвестиційної та іншої діяльності підприємства, а також аналіз зовнішніх і внутрішніх факторів, які впливають на формування системи контролінгу [7, с.52].

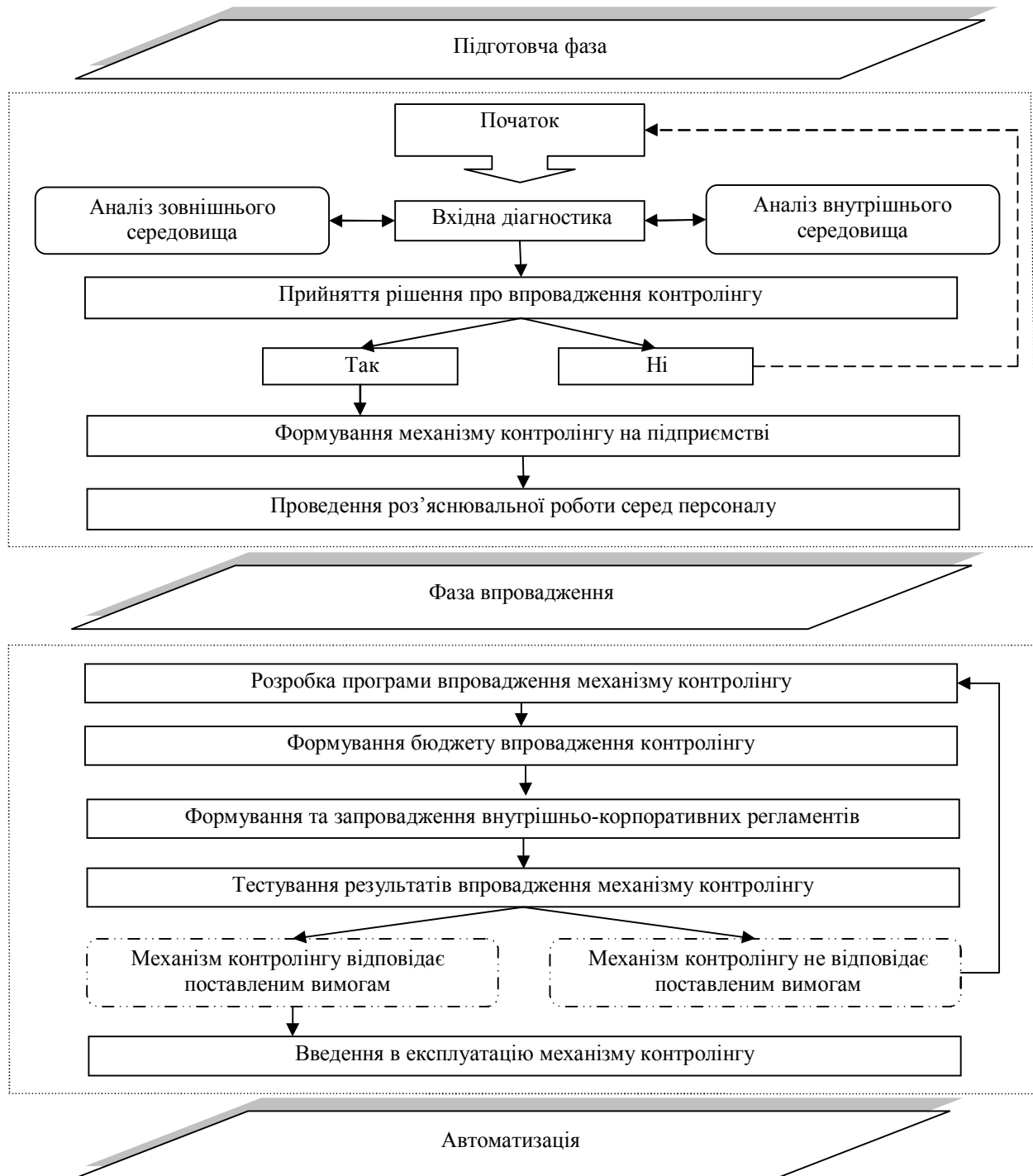


Рис. 1. Схема впровадження механізму контролінгу в систему управління підприємством (запропоновано автором)

На основі результатів, отриманих після проведення відповідних діагностичних процедур, приймається рішення щодо доцільності впровадження контролінгу на підприємстві. Цей етап передбачає узгодження думок власників та менеджерів вищого рівня про необхідність запровадження такої управлінської технології, розуміння її ефективності та перспектив, які відкриваються перед підприємством у разі впровадження системи контролінгу [8, с.61]. У разі позитивного рішення щодо впровадження контролінгу на підприємстві починається формування механізму контролінгу.

Підкреслимо, що в цьому випадку доцільно розмежовувати процес формування та процес безпосереднього впровадження механізму контролінгу. Ототожнення цих процесів неможливе, так як формування механізму контролінгу – це теоретичне проектування цієї системи, а процес впровадження – це практична реалізація попередньо сформованих заходів.

Зазначимо, що одним із найважливіших етапів впровадження контролінгу є проведення роз'яснювальної роботи серед персоналу. Цей етап передбачає систематичне проведення тренінгів, семінарів, конференцій, нарад, презентацій та інших заходів. Вони забезпечать розуміння змін, які відбуваються на підприємстві, усвідомлення ролі кожного менеджера в цьому процесі, тим самим мінімізують опір нововведенням [8, с.62].

На фазі безпосереднього впровадження одним із перших етапів є розробка програми впровадження механізму контролінгу на підприємстві з чіткими та конкретними заходами і строками їх реалізації. Це все повинно бути відображено у плані-графіку впровадження контролінгу.

Формування бюджету впровадження системи контролінгу на підприємстві передбачає планування необхідних джерел фінансування та витрат на здійснення конкретних заходів, що стануть підставою для аналізу ефективності та цільового спрямування витрачання коштів, а також основою для безпосередньої оцінки ефективності впровадження контролінгу. Підкреслимо, що загальна сума витрат, необхідних для впровадження контролінгу, залежить від розмірів підприємства і від необхідності придбання спеціальних програмних продуктів і техніки.

Важливим є наступний етап, а саме формування та запровадження внутрішньо-корпоративних регламентів функціонування контролінгу, адже це забезпечить чітке виконання функцій, покладених на службу контролінгу, унеможливить конфлікти в ході їх реалізації тощо.

Етап тестування результатів впровадження контролінгу передбачає: апробацію функціонування контролінгу на окремому підрозділі підприємства; оцінку результатів проведеного експерименту та розробку коригуючих заходів відповідних етапів впровадження контролінгу на підприємстві в цілому.

Завершальним етапом цієї фази є введення в експлуатацію контролінгу на всіх рівнях управління і в усіх структурних підрозділах машинобудівного підприємства.

Фазу автоматизації можна охарактеризувати як вибір способу автоматизації операцій контролінгу. У цій фазі необхідно прийняти рішення з приводу того, чи варто використовувати існуючу інформаційну систему або більш доцільним буде придбання нової. У разі прийняття рішення про впровадження нової інформаційної системи виникають наступні альтернативи автоматизації контролінгу: або за допомогою установки ERP-системи, або за допомогою використання більш дешевої аналітичної системи. Перший варіант більше підходить для великих підприємств, які мають багато філій та представництва за кордоном. Придбання аналітичної системи – це найбільш підходящий варіант для підприємств середнього розміру, які володіють автоматизованою системою первинного обліку інформації [4, с.80–84].

Зауважимо, що терміни впровадження кожного з вищенаведених етапів залежать від обраного підходу, щодо впровадження механізму контролінгу на підприємстві. Дослідивши літературні джерела, присвячені цьому питанню, можна виділити наступні підходи до впровадження механізму контролінгу на підприємстві: підхід пілотного проекту, підхід паралельної адаптації, підхід швидкої функціональної заміни, підхід поетапного реформування (табл. 1) [7, с.52].

Підходи до впровадження контролінгу на підприємстві

Характеристика	Переваги	Недоліки
Підхід пілотного проекту		
Передбачає те, що в окремих функціональних областях реалізуються лише окремі функції та елементи механізму контролінгу до повної реструктуризації системи управління підприємства	Низький опір до проведених змін в організації	Ймовірність затягнути процес реорганізації, що може призвести до повного припинення впровадження системи контролінгу
Підхід паралельної адаптації		
Означає те, що стара і нова системи управління функціонують паралельно, а заміна відбувається після повної адаптації нових структур і технологій управління	Відсутність опору, можливість коригувати нову систему контролінгу	Підвищення витрат підприємства; дублюється робота, так як одночасно на підприємстві існують дві системи управління
Підхід швидкої функціональної заміни		
Означає те, що нова система управління стрімко замінює існуючу	Ймовірність швидкого вбудовування елементів механізму контролінгу	Загроза виникнення сильного опору всередині підприємства
Підхід поетапного реформування		
Здійснюється шляхом ітераційного способу впровадження контролінгу, який передбачає чітке структурування етапів і критеріїв впровадження системи контролінгу на підприємстві, а також переходу з етапу на етап	Відсутність опору змінам, а також можливість усувати помилки в процесі реорганізації структури управління підприємством	Висока вартість проекту, значна тривалість

Зазначимо, що з усього різноманіття необхідно вибрати підхід, найбільш відповідний цілям і можливостям підприємства з урахуванням вищезазначених обмежень та критеріїв.

Варто підкреслити, що користь від впровадження контролінгу слід шукати не в миттєвому зниженні витрат та зростанні економічної ефективності підприємства. Користь полягає насамперед у тому, що в ході впровадження контролінгу на підприємстві розробляються технології ефективного управління, що забезпечують координацію управлінської діяльності та ефективне досягнення стратегічних і оперативних цілей підприємства.

Висновки і перспективи подальших розробок. Таким чином, впровадження механізму контролінгу на підприємствах машинобудівної галузі є системою заходів організаційно-економічного характеру. Розробка цих заходів має певний ступінь новизни, так як передбачає розгляд та адаптацію методів та інструментів контролінгу, існуючих у міжнародній практиці, до застосування в діяльності вітчизняних машинобудівних підприємств, включаючи впровадження в механізм елементів,

що відображають їх специфіку в українських ринкових умовах. Комплексний підхід до впровадження контролінгу на підприємствах машинобудівної галузі дозволить об'єднати всі структурні одиниці в єдиний інформаційний простір, організувати більш точний облік витрат, удосконалити методи калькулювання собівартості продукції та методи аналізу відхилень, надати керівництву економічно значиму аналітичну інформацію в необхідних розрізах. Крім цього, впровадження механізму контролінгу дозволить підвищити прозорість організаційної структури підприємств, виявити дублюючі і конфліктуючі структурні елементи.

Подальші дослідження доцільно спрямувати на вивчення питань оцінки ефективності реалізації механізму контролінгу в управління підприємствами.

Список використаної літератури

1. Горячкина Ю. В. Необходимость впровадження контролінгу на підприємствах машинобудівного комплексу України [Електронний ресурс] / Ю. В. Горячкина. – Режим доступу: <http://www.confcontact.com/2009new/3-goryach.php>.
2. Зоріна О. А. Організація контролінгу в Україні: питання теорії та практики / О. А. Зоріна // Фінансовий вісник. – 2009. – № 4. – С. 350–355.
3. Нетужилкина Е. В. Перспективы внедрения современных систем контроллинга в угольно-энергетические компании / Е. В. Нетужилкина // Горный информационно-аналитический бюлетьень. – 2011. – № 10. – С. 185–190.
4. Пырков С. А. Алгоритм формирования и внедрения системы контроллинга на предприятиях строительного комплекса / С. А. Пырков // Вестник Самарского государственного экономического университета. – 2009. – № 8 (58). – С. 80–84.
5. Чурилова А. Н. Особенности внедрения и развития системы контроллинга на предприятиях пищевой промышленности [Электронный ресурс] / А. Н. Чурилова // Проблемы современной экономики. – 2011. – № 1. – Режим доступа: <http://cyberleninka.ru/article/n/osobennosti-vnedreniya-i-razvitiya-sistemy-kontrollinga-na-predpriyatiyah-pischevoy-promyshlennosti>.
6. Волкова Н. Ю. Проблемы внедрения системы контроллинга предпринимательскими структурами Магаданской области [Электронный ресурс] / Н. Ю. Волкова // Общество. Среда. Развитие (Terra Humana). – 2012. – № 3. – Режим доступа: <http://cyberleninka.ru/article/n/problems-vnedreniya-sistemy-kontrollinga-predprinimatelskimi-strukturami-magadanskoy-oblasti>.
7. Бойкова Ю. М. Разработка и внедрение системы контроллинга на торговых предприятиях / Ю. М. Бойкова, В. А. Боровкова // Известия СПбГУЭФ. – 2009. – № 2. – С. 47–55.
8. Тарасюк М. Основні етапи впровадження контролінгу в управління торговими мережами / М. Тарасюк // Вісник Київського національного торговельно-економічного університету. – 2009. – № 2. – С. 55–65.
9. Коковіхіна О. О. Основні етапи впровадження контролінгу в управління залізничними підприємствами / О. О. Коковіхіна // Вісник економіки транспорту і промисловості. – 2011. – № 35. – С. 144–147.
10. Фаїзов А. В. Шляхи впровадження контролінгу на вітчизняних підприємствах [Електронний ресурс] / А. В. Фаїзов // Вісник Чернівецького торговельно-економічного інституту. – 2011. – Вип. 4. – Режим доступу: <http://library.tneu.edu.ua>.