

К. К. Софійчук,
асистент кафедри "Туризм", Національний транспортний університет, м. Київ

РЕЗУЛЬТАТИ ВПРОВАДЖЕННЯ МОДЕЛЕЙ КОНТРОЛІНГУ У ПРОЦЕСІ РЕАЛІЗАЦІЇ ФІНАНСОВОЇ СТРАТЕГІЇ ПІДПРИЄМСТВА

К. Sofiychuk,
Assistant at the Tourism Department, National Transport University of Kyiv

THE RESULT OF THE CONTROLLING MODELS OF IMPLEMENTATION FINANCIAL STRATEGIES OF ORGANIZATION

У статті викладено основні результати практичного впровадження моделей контролінгу в умовах підприємства. Сутність моделей полягає у превентивному виявленні загроз зовнішнього та внутрішнього середовищ у процесі реалізації фінансової стратегії підприємства та розробці матриці корегуючих впливів на кожному етапі виконання стратегії. Викладено результати оцінки ефективності превентивного управління на засадах контролінгу.

The article presents the main results of the practical implementation of the models of controlling in the company. The essence of the model is preventive detection of external and internal environments during the implementation of financial strategies of the enterprise and development the matrix of the corrective actions at each stage of the strategy. The results of evaluating the effectiveness of preventive management based on controlling.

Ключові слова: контролінг, модель контролінгу, оцінка ефективності, загроза внутрішнього середовища, загроза зовнішнього середовища.

Key words: controlling, controlling model, the effectiveness evaluation, the threat of external environment, the threat of the internal environment.

ПОСТАНОВКА ПРОБЛЕМИ

У сучасних мінливих умовах середовища найбільш ефективним інструментом управління стратегією вважається контролінг. Однак на українських підприємствах контролінг майже не застосовується через недостатню кількість науково-практичних розробок для його впровадження на підприємстві у процесі реалізації стратегій підприємства.

АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ ТА ПУБЛІКАЦІЙ

Питаннями контролінгу займалися такі вітчизняні та зарубіжні вчені, як Р. Манн, П. Хорват, Д.В. Арутюнова, І. Є. Давидович, І.І. Циглик, Л.С. Чеснакова. Із аналізу джерел літератури можна зробити висновок, що питання практичного впровадження контролінгу у процесі реалізації стратегій були недостатньо висвітленими.

МЕТА І ЗАВДАННЯ ДОСЛІДЖЕННЯ

Метою є представлення результатів функціональної реалізації моделей контролінгу та оцінка їх ефективності.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ

За результатами попередніх досліджень було встановлено, що контролінг — це відокремлена превентивна управ-

лінська діяльність, предметом якої є координація та контроль стратегічних та оперативних планів на етапі їх реалізації, що обумовлена частими змінами зовнішнього та внутрішнього середовища, в якому функціонує підприємство. Таки визначення дало змогу розробити моделі контролінгу: експертна модель формування векторів зовнішніх та внутрішніх загроз [5]. Модель дозволяє виявити та проаналізувати найбільш ймовірні та небезпечні загрози зовнішнього та внутрішнього середовищ. У результаті функціонування моделі формуються два вектори внутрішніх та зовнішніх загроз підприємства. Для кількісної оцінки впливу зовнішніх та внутрішніх загроз на контрольні точки реалізації стратегії була розроблена модель оцінки на основі методу аналізу ієрархій [6]. Інформація, що отримується у результаті функціонування моделі дає можливість для вироблення своєчасних корегуючих впливів на стратегію. Для реалізації моделей був проведений пасивний контроль-но-констатуючий експеримент на вантажному автотранспортному підприємстві, що здійснює вантажні перевезення по Україні. До початку експерименту були зафіксовані планові показники бюджету прибутків та збитків за другий квартал 2014 року, що наведені у таблиці 1.

Для здійснення превентивного управління були обрані такі контрольні точки, що містяться у бюджеті прибутків та

Таблиця 1. Бюджет прибутків та збитків підприємства

Статті бюджету	місяць 2-го кварталу			Усього за квартал
	квітень	травень	червень	
А 1. Виручка від реалізації, тис. грн.	34,2	28,5	36	96,8
А 2. Виробнича собівартість	22,6	20,9	22,7	65,0
А 3. Управлінські витрати (без урахування процентів за кредит)	3,3	2,8	3,5	8,1
А 4. Комерційні витрати	3	4,1	2,3	10,6
Усього витрати	28,3	27,5	28,3	83,8
Прибуток (збиток) від реалізації	7,7	1,0	7,7	13,1
Відсотки для отримання	5,0	5,0	5,0	15,0
Відсотки для оплати	2,9	2,9	2,9	8,6
Дохід від участі в інших організаціях	1,0	5,0	1,0	11,0
Прибуток від фінансово-господарської діяльності	10,8	8,1	10,8	30,4
Інші позареалізаційні доходи	1,5	1,0	1,5	3,5
Прибуток (збиток) звітного періоду	12,3	9,1	12,3	33,9
Податок на прибуток	2,2	1,6	2,2	6,1
Чистий прибуток	10,1	7,5	10,1	23,7
Нерозподілений прибуток	10,1	7,5	10,1	23,7

збитків: A_1 — виручка від реалізації транспортних послуг; A_2 — виробнича собівартість реалізації автотранспортних послуг; A_3 — управлінські витрати; A_4 — комерційні витрати. Саме ці показники формують фінансовий результат діяльності підприємства.

За результатами впровадження моделей експертам 10 числа кожного місяця другого кварталу надавалась кількісна інформація по переліку загроз зовнішнього та внутрішнього середовищ та по кількісному поточному стану контрольних точок реалізації бюджетів. Експертами були визначені найбільш небезпечні та ймовірні загрози, які були включені до відповідних векторів внутрішніх загроз — \bar{B} , та зовнішніх загроз — \bar{C} . Далі був оцінений вплив цих загроз на контрольні точки реалізації стратегії на основі методу аналізу ієрархії та визначені "глобальні пріоритети" кожної загрози. "Глобальний пріоритет" — це є значення вагового коефіцієнту впливу кожної окремої загрози на контрольні точки реалізації стратегії.

За результатами дослідження у квітні місяці 2014 р. було сформовано вектори найбільш небезпечних та ймовірних внутрішніх та зовнішніх загроз та встановлено, що найбільший вплив на контрольні точки мають загрози B_1 , зниження обсягів продажу послуг та B_{11} , зростання планових постійних витрат, значення їх глобальних пріоритетів становлять 41,8% та 38,4% відповідно. Серед зовнішніх загроз найбільший негативний вплив на контрольні точки та на внутрішні загрози чинять C_1 — загроза падіння попиту на перевезення та C_2 — збільшення долі ринку компаній — конкурентів, оскільки вони мають найбільші глобальні пріоритети відповідно — 37% і 28%. Відносно невеликий вплив

чинили загрози C_5 — збільшення темпу інфляції та C_6 — збільшення вартості запасних частин — по 14%.

За результатами проведеного досліджу у травні 2014 р. елементи вектору внутрішніх загроз мали приблизно однаковий вплив на контрольні точки. Вплив загрози B_2 — зниження ціни реалізації на контрольні точки складав 38%, B_5 — зростання вартості ремонту основних засобів — 28%, та B_{11} , зростання витрат на електроенергію — 34%. На контрольні точки та внутрішні загрози значно впливали такі зовнішні чинники: C_1 — загроза падіння попиту на перевезення з глобальним пріоритетом — 30% та C_6 — загроза збільшення вартості запасних частин — 29%; незначний вплив мали загрози C_3 — зниження загального вантажообороту у країні — 14% та C_7 , збільшення вартості пального — 14,7%.

За результатами досліджу у червні найбільший вплив мала внутрішня загроза B_1 , зниження обсягу перевезень, її вплив на контрольні точки склав 62,5%; значно менший вплив мала загроза B_3 — збільшення витрат на матеріали, — її глобальний пріоритет становив 24%, та найменший вплив у червні місяці становила — B_{10} , збільшення змінних комерційних витрат. На посилення внутрішніх загроз вплинула загроза C_1 — загроза падіння обсягів перевезень, оскільки її глобальний пріоритет становив — 54%, у той же час усі інші загрози мали приблизно однаковий вплив на контрольні точки та їх глобальні пріоритети становили: C_5 — збільшення темпу інфляції -17%, C_6 — загроза збільшення вартості запасних частин -16%, C_7 — збільшення вартості пального -11%.

Після формування інформації для прийняття рішень керівництву було надано рекомендації щодо здійснення ряду ситуаційних управлінських корегуючих дій з урахуванням даних про загрози. Зокрема у квітні було запропоновано розробити нову "комерційну пропозицію" з метою залучення нових клієнтів, а також було запропоновано внести корекцію у бюджети, що формують постійні витрати. У травні було рекомендовано розробити перелік заходів для зниження обсягу ремонтних робіт, запропоновано непланові перевірки рухомого складу для запобігання додаткових поломок; запровадити режим економії електроенергії та спеціальні інструкції для працівників підприємства; рекомендовано встановлення лічильників на споживання води для окремих офісів; у перспективі рекомендується придбання транспортних засобів, що мають менше споживання палива. У червні для попередження падіння обсягів перевезень рекомендується здійснити пошук нових ринків збуту, відкрити закордонний маршрут

Таблиця 2. Оцінка ефективності управлінських дій на основі аналізу стану контрольних точок за другий квартал 2014 р.

Контрольна точка	Планове значення	Прогнозне значення	Відхилення від прогнозу (4) = (3) - (2)	Фактичне за квартал	Відхилення фактичного значення від плану (6) = (5) - (2)	Зміна під впливом корегуючих дій (7) = (6) - (4)	Результативність змін (8) = (7) / (4) * 100%
1	2	3	4	5	6	7	8
A_1	96,8	91,00	-5,8	91,2	-5,6	+0,2	+3,4%
A_2	65	84,72	+19,72	84	19	-0,72	-3,65%
A_3	8,1	14,53	+6,43	10,95	2,85	-3,58	-55,6%
A_4	10,6	11,29	+0,69	11,2	0,6	-0,09	-13%

Таблиця 3. Оцінка ефективності управлінських дій на основі аналізу прибутку за другий квартал 2014 р.

Значення	Планове	Прогнозне	Відхилення від прогнозу (4)=(3)-(2)	Фактичне	Відхилення фактичного від плану (6)=(5)-(2)	Зміна під впливом корегуючих дій (7)=(4)-(6)
1	2	3	4	5	6	7
Прибуток (збиток) від реалізації, тис. грн.	13,1	-19,57	-32,67	-14,95	-28,05	4,62
Рентабельність чистого доходу, %	24,48	5,49	-18,99	6,68	17,8	1,19

"Львів — Варшава"; рекомендувалось розробити програму лояльності клієнтів, відповідно до якої підприємство пропонує спеціальні подарунки та знижки постійним клієнтам; пропонувалось відкрити новий пункт прийому багажу у місті Рівне; пропонувалось змінити початковий пункт відправлення вантажних автомобілів у рейс із м. Вишневе до м. Києва, що дасть змогу зменшити ненавантажений пробіг з кожного рейсу на 32 км на день та, як наслідок, зменшити витрати палива.

У кінці другого кварталу були зафіксовані значення контрольних точок та розраховані показники ефективності превентивних заходів, що наведені у таблиці 2. Отримані дані контрольних точок за другий квартал 2014 р. порівнювались з прогнозними очікуваними значеннями по контрольних точках.

За даними таблиці 2, виручка від реалізації зменшилась на 5, 6 тис. грн., в той час, як очікувалось її зменшення на 5,8 тис. грн. Собівартість перевезень зросла на 19 тис. грн. проти очікуваних 19,72 тис. грн. Більш відчутною була динаміка зміни управлінських витрат, за прогнозом вони повинні були збільшитись на 6,43 тис. грн., а зросли лише на 2,85. Такою ж позитивною була динаміка комерційних витрат, які зросли на 0,6 тис. грн., а очікувалось збільшення на 0,69 тис. грн. Це дало змогу зробити висновок, що контрольна точка A_1 — виручка від реалізації робіт, послуг збільшилась на 3,4% у порівнянні з прогнозованим її значенням, контрольна точка A_2 — собівартість перевезень — зменшилась на 3,65%, контрольна точка A_3 — управлінські витрати зменшились на 55,6%, A_4 — комерційні витрати — на 13%.

На основі даних таблиці 2 можна зробити висновок, що стан контрольних точок за другий квартал 2014 р. значно покращився завдяки своєчасним корегуючим діям. Результативність змін по контрольних точках була наступною: по контрольній точці A_1 — виручка від реалізації робіт, послуг відбулось збільшення на 3,4%, по контрольній точці A_2 — собівартість перевезень — зменшення на 3,65%, по A_3 — управлінським витратам зменшення на 55,6%, по A_4 — комерційним витратам — зменшення на 13%.

Про ефективність корегуючих дій стратегії також свідчать дані таблиці 3, у якій наведено аналіз прибутку підприємства.

За даними таблиці 3 можна зробити висновок про значні відхилення показників від плану 2013 року (табл. 1). Це в значній мірі зумовлено з реалізацією загроз першого кварталу 2014 року, який відзначився стрімким зростанням невизначеності зовнішнього середовища.

Аналіз прибутку (збитку) підприємства у першому кварталі 2014 року дав змогу встановити, що підприємство отримало збиток у розмірі — 14, 95 тис. грн., проти очікуваного збитку 19, 57 тис. грн. Рентабельність чистого доходу звичайної діяльності також мала позитивну динаміку, оскільки збільшилась на 1,19% і становила 6,68% у порівнянні з прогнозним її значенням — 5,49%. Ці дані підтверджують ефективність своєчасних дій корекції стратегії підприємства.

ВИСНОВКИ

Результати впровадження моделі контролінгу дають змогу стверджувати, що його інформація мала позитивний вплив на якість прийняття управлінських рішень, а також на досягнення цілей фінансової стратегії.

ПЕРСПЕКТИВА ПОДАЛЬШОГО ДОСЛІДЖЕННЯ

У перспективі необхідним кроком є інтеграція розроблених моделей у сучасні автоматизовані системи управління.

Література:

1. Арутюнова Д.В. Стратегический менеджмент Учебное пособие. — Таганрог: Изд-во ТТИ ЮФУ, 2010. — 122 с.
2. Давидович І.Є. Контролінг: навчальний посібник / Давидович І.Є. — К.: Центр учбової літератури, 2008. — 552 с.
3. Циглик І.І. Контролінг. Сутність і основи формування та функціонування на підприємствах України / Циглик І.І., Мозіль І.О., Кідрякова Н.В. // Економіка. Фінанси. Право. — 2004. — № 4.
4. Шуклов Л.В. Постановка внутреннего контроля как основа для перехода на МСФО: типичные проблемы и пути их решения // Международный бухгалтерский учет. 2011. — № 38. — С. 2—11.
5. Чеснакова Л.С., Софійчук К.К. Експертна модель формування векторів загроз зовнішнього та внутрішнього середовища у контролінгу / Л.С. Чеснакова, К.К. Софійчук / Економіка та держава. — 2014. — Вип. 11.
6. Чеснакова Л.С., Софійчук К.К. Концептуальна модель контролінгу на підприємстві / Л.С. Чеснакова, К.К. Софійчук // Економіка транспортного комплексу: збірник наукових праць. — Х.: ХНАДУ. — 2013. — Вип. 21. — 112 с.

References:

1. Arutiunova, D.V. (2010), *Stratehicheskyj menedzhment Uchebnoe posobyie*. [Strategic Management Textbook]: Yzdvo TTY YuFU, Tahanroh, Russia.
2. Davydovych, I. E. (2008), *Kontrolinh: navchal'nyj posibnyk* [Controlling] — Tsentru uchbovoi literatury, Kyiv, Ukraine.
3. Tsyhlyk, I.I. (2004), "Controlling. The essence and basis for the formation and functioning in Ukraine" *Economy. Finance. Pravo*, Vol. 4, pp. 43—45
4. Shuklov, L.V. (2011), "Setting control As a basis for the transition to IFRS. Problems and solutions path's", *International accounting and auditing*, vol. 38, pp. 2—11.
5. Chesnakov, L.S. Sofiychuk, K.K. (2014), "The expert model of threat vectors of external and internal environments in controlling", *Economy and derzhava*, vol. 11, pp. 113—120.
6. Chesnakova, L.S. Sofiychuk, K.K. (2013), "Conceptual model of controlling the company", *Economics of the transport sector: Collected Works*, vol. 21, p. 112.

Стаття надійшла до редакції 23.12.2014 р.