

ОРГАНІЗАЦІЯ КОНТРОЛІНГУ НА ПРОМИСЛОВОМУ ПІДПРИЄМСТВІ

Ткаченко А.М., Тимощук О.В. (м. Запоріжжя)

Анотація

Маркетинговий підхід до визначення стратегії розвитку бізнесу, формування економічної політики зумовлює високу ступінь інформованості, досягнення якої неможливо без налагодженої обліково-аналітичної системи (внутрішньогосподарського обліку – контролінгу). Така система здатна створити основу управління „за відхиленнями”.

Ключові слова

КОНТРОЛІНГ, ПІДПРИЄМСТВО, ОРГАНІЗАЦІЙНА СТРУКТУРА, ОБЛІК, КОНТРОЛЬ, АНАЛІЗ, ПЛАНУВАННЯ, СТРАТЕГІЧНИЙ ТА ОПЕРАТИВНИЙ КОНТРОЛІНГ

Вступ

Сучасний стан ринку припускає постійне ускладнення орієнтації підприємства, що веде не просто до зростання ролі управління, а до якісних змін у всій структурі і методах управління. У цих жорстких умовах перед керівниками все частіше постає задача недопущення банкрутства і запобігання кризової ситуації. При цьому контролінг являє собою систему забезпечення виживання підприємства на етапах оперативного та стратегічного управління. Функціонування даної системи забезпечується шляхом послідовної організації її концепції [3, 12].

Основними причинами появи на сучасних підприємствах такого нового напрямку обліково-економічної роботи як контролінг, є:

1. Нестабільність як зовнішніх (інтернаціоналізація економічного життя, загострення конкуренції на внутрішніх і світових ринках і т.д.), так і внутрішніх (обсяги виробництва, заборгованості по зарплаті, пошук надійних партнерів і постачальників) факторів висувають додаткові вимоги до системи керування підприємством.

2. Необхідність пошуку усе більш нових і зроблених систем керування, що забезпечують гнучкість і надійність функціонування підприємства. А це, у свою чергу, припускає вироблення механізмів координації усередині системи керування.

3. Істотні зміни в організації і методології системи інформаційного забезпечення і т.д.

Мета статті:

- дати аналіз організації контролінгу на промисловому підприємстві;
- проаналізувати систему контролінгу.

Обговорення проблеми

У сферу задач контролінгу входить постановка цілей підприємства, збір та обробка інформації для прийняття управлінських рішень, здійснення визначених процедур контрольово-аналітичного характеру, а

також, що найбільше важливо, реалізація перерахованого вище сприяє виробленню рекомендацій для прийняття управлінських рішень. Виходячи з цього, визначенням системи контролінгу є:

Система контролінгу являє собою синтез елементів обліку, аналізу, контролю, планування, реалізація яких забезпечує вироблення альтернативних підходів при здійсненні оперативного і стратегічного керування процесом досягнення кінцевих цілей і результатів діяльності підприємства.

Адаптація зарубіжного досвіду функціонування системи контролінгу до економіки нашої держави повинна зважуватися поступово. Це зв'язано з необхідністю обліку різного роду особливостей господарювання на кожному етапі розвитку економіки України в умовах ринку. На початковому етапі у більшості підприємств важливе місце займають питання виживання, необхідність збереження кваліфікованих фахівців, забезпечення їм прийнятної зарплати. У цих умовах повинно функціонувати так названий спрощений варіант контролінгу, заснований на принципі максимального завантаження виробничих потужностей виробництвом беззбиткової продукції при забезпеченні її збуту й оплати. Збір і обробка при цьому контролінгової інформації може здійснюватися одним працівником (контролером-аналітиком). При цьому рамки використання методів обробки обліково-економічної інформації можуть бути необмеженими: починаючи від традиційних і закінчуючи розробкою власних специфічних методик, що формують склад і структуру інформації, зручної і необхідної для використання конкретними користувачами.

На наступних етапах організації контролінгу можливе використання більш складних у методологічному відношенні варіантів контролінгу, заснованих на виборі однієї з багатьох альтернатив завантаження потужностей, застосування різних систем знижок для забезпечення ефективного збуту продукції і т.п. Зрозуміло, що розширення виробничих потужностей припускає і збільшення обсягу контролінгової інформації, з яким одному працівнику справитися неможливо. У зв'язку з цим введення в штат служби контролінгу нових працівників буде виправданим рішенням. В умовах становлення ринкових відносин будь-яке підприємство поза залежністю від форми власності стає економічно і юридично самостійним. Таке положення підприємства як суб'єкта ринкових відносин визначає об'єктивний процес не тільки зростання ролі і значення таких функцій керування як облік, контроль, аналіз, планування, але і принципового переосмислення їхніх задач.

Кожна з функцій наповнюється новим змістом. У цьому зв'язку особливо актуальним є рішення проблем з'ясування ступеня співвідношення і тісноти взаємозв'язку основних функцій керування як у системі фінансового менеджменту, так і в обслуговуючій її системі контролінгу. Успішне подолання поставлених проблем можливо за умови

чіткого представлення всієї інформаційної системи керування підприємством і ролі контролінгу в цій системі.

Вивчення ролі контролінгу в інформаційній системі керування є найбільш проблематичним [3, 30].

Служба контролінгу покликана сприяти досягненню цих цілей. Але для цього вона повинна бути відповідним чином організована. Як показує закордонна практика, у різних фірмах різних країн немає єдиного підходу до оптимізації такої служби.

Практикою контролінгу визначені основні передумови, які варто враховувати при організації служби контролінгу:

- необхідно прагнути до простих структур, уникати складних, матричних;

- узгодження цілей, керування цілями і досягнення цілей відповідно до обраної стратегії координуються тільки на вищому рівні керування;

- контролер має потребу в одержанні інформації про економічні взаємозв'язки і резерви, щоб мати незаперечний особистий і професійний авторитет у співробітників;

- служба контролінгу самостійна, незалежна і нейтральна стосовно рівнів керування, на яких приймаються рішення, що дозволяє запобігти можливості участі в боротьбі за розподіл влади на фірмі [2, 150].

Окремою задачею контролінгу є правильна організація руху інформаційних потоків на підприємстві з метою їхньої оптимізації, тобто одержання тільки тієї інформації, що може бути корисною в прийнятті управлінських рішень.

Варто врахувати, що діяльність системи контролінгу ефективна і доцільна там, де функції керування делеговані окремим підрозділам і службам.

Отже, координуючи, інтегруючи і направляючи діяльність усієї системи керування підприємством на досягнення поставлених цілей, контролінг виконує функцію "керування керуванням", тобто є механізмом саморегулювання на підприємстві, що забезпечує зворотний зв'язок у контурі керування.

Ціль системи контролінгу визначає основні її функції. Серед фахівців, що займаються проблемами контролінгу, немає чіткої і єдиної думки по даному питанню. Так, наприклад, Штрайт Б., Петрик Е. дотримуються такої точки зору, що контролінгу властиві функції планування, контролю, регулювання й інформаційна функція. Проф. Івашкевич В.Б. зупиняється лише на трьох основних, на його думку, функціях контролінгу: інформаційної, контрольної, функції керування.

Ні з однією, ні з іншою точкою зору не можна погодитися повною мірою, оскільки головним аргументом при виділенні комплексу функцій системи контролінгу є суть концепції і ціль системи. Виходячи з визначення системи контролінгу, суттю якого є інтеграція окремих

елементів функцій керування (обліку, аналізу, контролю, планування), впливає, що даній системі властиві функції:

* інформаційна, котра виявляється у виробленні контролінгової інформації для керування, за допомогою трансформації даних (інформаційних потоків), що надходять у відділ контролінгу;

* обліково-контрольна, котра використовується при зіставленні планових і фактичних величин для виміру й оцінки ступеня досягнення мети, установлення припустимих границь відхилень від заданих параметрів, інтерпретації причин відхилень і виробленню пропозицій для їхнього зменшення;

* аналітична, суть якої виявляється у виробленні основних підконтрольних показників, що дозволяють оцінити ефективність роботи підприємства, у визначенні ступеня впливу різних факторів на величину кінцевого результату, у виробленні заходів щодо усунення і запобігання відхилень, що мають місце, у майбутньому, у розрахунку прибутковості і доцільності тієї чи іншої комерційної справи;

* функція планування, ціль якої - координація окремих виробничих планів стосовно загального плану в рамках як короткострокового, так і довгострокового планування, складанню бюджету, виробленню планової і цільової інформації [6].

Реалізація функцій контролінгу знаходить висвітлення в наступних видах діяльності і компетенції:

1. Побудова системи планування:

- сприяння при визначенні загального плану розвитку організації і її цілей;

- керівництво і координація роботами по плануванню і складанню бюджету, узгодження проміжних цілей і планів і їхнє зведення в єдиний загальний план організації;

- розробка методів планування;

- визначення необхідної для планування інформації.

При цьому служба контролінгу не визначає, що планувати, а радить, як і коли планувати, оцінює можливість реалізації запланованих заходів. Відповідальність за реалізацію планів залишається в компетенції лінійних керівників.

2. Складання звітності:

- введення змістовної системи інформаційного забезпечення і звітності;

- облік специфічних потреб менеджерів в інформації і звітності;

- своєчасне представлення методичної інформації про відхилення між фактичними і плановими значеннями показників, що характеризують оборот, витрати, прибуток, стан фінансових засобів і інвестицій;

- повідомлення керівництву про свої розуміння при перевищенні кошторису по визначеним, уже введеним у план позиціям, контрольним крапкам, орієнтирам;

- аналіз відхилень і обговорення результатів аналізу з відповідальними керівниками підрозділів фірми, а також розробка альтернативних рішень і рекомендацій з виходу зі сформованої ситуації в якості контруправління;

- координація обчислювання очікуваних результатів діяльності організації і складання звітів для керівництва компанії в різний термін їхнього представлення;

- розрахунок ефективності нових проектів [2, 148].

Успішне функціонування підприємства в постійно мінливому потоці інформації як зовнішнього, так і внутрішнього характеру, неможливо без вірної і розумної організації економічних служб підприємства, а отже, і делегуванні прав, обов'язків і відповідальності для організації взаємодії різних органів керування і розподіли задач, розв'язуваних різними працівниками.

Звідси випливає, що менеджери підприємства всіх рівнів повинні брати участь у рішенні питання про вибір структури організації, тому що злагоджений рух інформаційних потоків, що пронизує всі служби і відділи, впливає на якість роботи як підприємства в цілому, так і його служб.

Перед менеджерами постає мета вибору такої організаційної структури, яка б відповідала цілям і задачам підприємства. Правильна організована структура - це та, котра щонайкраще дозволяє підприємству ефективно взаємодіяти з зовнішнім середовищем, продуктивно і доцільно розподіляти і направляти зусилля своїх співробітників і, таким чином, задовольняти потреби клієнтів і досягати своєї мети з високим ступенем ефективності.

Введення в організаційну структуру вітчизняних підприємств служби контролінгу є дуже новим явищем, від правильності рішення якого залежить ефективність і якість роботи цієї служби. Рішенню цієї задачі повинне передувати:

* вивчення усіх відомих типів організаційних структур; їхніх переваг і недоліків; доцільність упровадження системи контролінгу;

* вивчення організаційних структур західних підприємств, що успішно практикують систему контролінгу; їхня критична оцінка і можливість адаптації на вітчизняних підприємствах [4, 85].

Ознайомлення з діяльністю ряду промислових підприємств дозволяє говорити про наявність визначеного роду фінансових складностей, зв'язаних зі збутом продукції, з виплатою заробітної плати, з розрахунками з постачальниками. Дослідження мотивації виникнення подібних труднощів указує на наявність негативних моментів, що мають місце на підприємствах. До них відносяться: низький рівень організації системи внутрішнього обліку і звітності, застосування недосконалих систем обліку витрат і методів обробки інформації, невідповідність інформації, що формується, цілями керування.

З метою забезпечення випуску конкурентноздатної продукції, завоювання ринків збуту, оптимізації витрат і одержання максимального прибутку рекомендується почати впровадження окремих елементів підсистеми оперативного контролінгу, що дозволяють сформувати діючу систему внутрішнього обліку на підприємстві. Функціонування даної системи націлено на вироблення інформації визначеного формату, що дозволяє керівництву приймати оптимальні управлінські рішення і тим самим перешкоджати створенню кризової ситуації на підприємстві.

Перший етап впровадження підсистеми оперативного контролінгу полягає у вивченні цілей і пріоритетних напрямків розвитку підприємства для того, щоб задачі контролінгу гармонійно підкорити задачам підприємства, тобто досягненню кінцевої мети - одержанню максимального прибутку.

Другий етап впровадження підсистеми оперативного контролінгу містить у собі розробку системи координації і контролю за процесом досягнення кінцевих результатів. Метою даного етапу є формування системи підконтрольних показників, здатних щонайкраще реагувати на будь-які зміни в діяльності підприємства, його структурних підрозділів (центрів відповідальності). Кожен показник системи може бути використаний з метою аналізу, він повинний легко коригуватися і піддаватися керуванню, забезпечуючи тим самим гнучкість і маневреність усієї системи в досягненні кінцевих результатів роботи промислового підприємства.

Третій етап впровадження підсистеми оперативного контролінгу визначає обсяг робіт зв'язаних з виявленням відхилень підконтрольних показників фактичних від планових. Мета даного етапу - формування внутрішньої документації (звітності), що визначає місця виникнення відхилень, причини і винуватців їхньої появи.

Четвертий етап впровадження оперативного контролінгу характеризується особливостями функціонування системи внутрішнього документообігу на підприємстві, що припускають поступальне просування звітів структурних підрозділів (центрів відповідальності) у єдиний контролінговий центр. Основна мета даного центру - визначення ступеня впливу виниклих відхилень на заплановану величину кінцевого показника в цілому на підприємстві.

Розглянуті етапи впровадження оперативного контролінгу в діяльність промислових підприємств регіону не тільки дають представлення про комплекс робіт на кожному з етапів, але й орієнтують на більш глибоку деталізацію процедур контролінгу, що вимагають максимальної уваги [3, 113].

При цьому формування обліково-економічної інформації на підприємстві повинне здійснюватися таким чином, щоб були задіяні і враховані всі аспекти його фінансово-господарської діяльності. У зв'язку з цим першочерговою задачею контролінгу є забезпечення оптимізації взаємозв'язків і залежностей інформаційних потоків між всіма основними

функціями керування, що дасть можливість одержання релевантної (корисної) інформації, необхідної для прийняття управлінських рішень.

Логічним продовженням вищевказаних аргументів є розгляд даних взаємозв'язків. По історично-бухгалтерській орієнтації контролінг "робить" інформацію бухгалтерського обліку корисною для прийняття рішень. Вимоги, що підвищуються, до керівництва підприємства щодо удосконалювання методів керування привели до необхідності аналізу різних сторін фінансово-господарської діяльності. Ґрунтуючись на даних бухгалтерського обліку як на джерелі інформації, служба контролінгу вивчає явища і процеси на підприємстві, виявляє "слабкі" місця, проводить порівняння фактичних показників із запланованими й аналізує причини відхилень, а також пропонує заходи для поліпшення ситуації на підприємстві. Розробкою концепцій ефективного керування, контролінг звільняє керівництво від ряду проблем по плануванню, контролю і забезпеченню інформацією. У його діяльності переважають елементи планування на основі знань процесів на підприємстві і зовнішнім середовищі (економічної, технологічної, політико-правовий), а також інформаційних технологій.

Отже, знаходячись на перетинанні функцій обліку, контролю, аналізу і планування контролінг займає особливе місце в інформаційно-аналітичній системі керування підприємством. Він синтезує, зв'язує воєдино усі вищевказані функції, інтегрує і координує їх, не підмінюючи собою ні одну з функцій керування, а лише переводячи керування підприємством на якісно новий рівень.

Основними вимогами до контролінгу як системи підтримки прийняття рішень є:

- орієнтація на стандартизацію, уніфікацію облікової документації і критеріїв прийняття рішень, розробку єдиних процедур, чітко спланованих дій (у подібних ситуаціях);

- творчий характер; система інформації, що надається ним, а також самі критерії прийняття таких рішень, насамперед, орієнтуються на специфіку конкретної ситуації;

- в умовах ризику контролінг повинний оцінювати не тільки ефект від кожного можливого варіанта дій, але й імовірність одержання цього ефекту, тому повинний використовувати апарат теорії імовірності і математичної статистики [1, 342].

Крім того, відношення керівника до ризику ніколи не буває нейтральним: хтось схильний ризикувати, хтось воліє застрахуватися від будь-яких несподіванок. Звичайно люди негативно відносяться до ризику, тобто готові на ризик тільки в обмін на додаткову вигоду - і про це не можна забувати при зборі вихідної інформації і розробці критеріїв прийняття управлінських рішень. Тому контролінг як система підтримки прийняття управлінських рішень повинний враховувати ризикові переваги, які залежать від безлічі факторів, таких як стратегія

підприємства, склад особистості керівника, фінансове положення підприємства й ін. Задачі контролінгу ще більш ускладнюються в умовах невизначеності: необхідно робити виправлення на неповноту інформації [5, 230].

Джерела

1. Федулова Л.І. Менеджмент організацій. – К.: „Либідь”, 2003. – 445 с.
2. Анискин Ю.П., Павлова А.М. Планирование и контроллинг: Учебник – М.: Омега – Л, 2003. – 280 с.
3. Сухарева Л.А., Петренко С.Н. Контроллинг - основа управления бизнесом. – К.: Эльга, Ника-Центр, 2002. – 208 с.
4. Петренко С.Н. Контроллинг/ Учебное пособие. – К.: Ника-Центр, Эльга, 2003. – 328 с.
5. Данилочкина Н.Г. Контроллинг как инструмент управления предприятием. – М.: ЮНИТИ – ДАНА, 2003. – 279 с.
6. Лень В.С. Управлінський облік. Навч. посібник. – К.: Знання – Пре, 2003. – 328 с.
7. Ивашкевич В.Б. Практикум по управленческому учету и контроллингу: Учебн. пособие. – М.: Финансы и статистика, 2004. – 160 с.

Стаття надійшла 14.06.2006 р.