

ДОСЛІДЖЕННЯ ПЕРСПЕКТИВ ВПРОВАДЖЕННЯ КОНТРОЛІНГУ НА ПІДПРИЄМСТВАХ УКРАЇНИ

RESEARCH PROSPECTS INTRODUCTION OF CONTROLLING THE ENTERPRISES OF UKRAINE

Загорудько В.Л.

доцент кафедри менеджменту виробничої сфери,
Національний гірничий університет

Давиденко О.Р.

студентка,
Національний гірничий університет

Смаль О.В.

студентка,
Національний гірничий університет

У статті представлені етапи здійснення процесу контролінгу, можливість впровадження системи фінансового контролінгу на підприємствах, а також розглянуто підходи до організації системи контролінгу для більш ефективного функціонування цієї системи на вітчизняних підприємствах. Ефективність системи контролінгу визначається ефективністю управління підприємством. Таким чином, контролінг забезпечує зворотний зв'язок в контурі управління за рахунок вибору організаційного, методичного та інформаційного забезпечення.

Ключові слова: система контролінгу, фінансовий контролінг, менеджмент, вітчизняне підприємство.

В статье представлены этапы осуществления процесса контроллинга, возможность внедрения системы контроллинга на предприятиях, а также рассмотрены подходы к организации системы контроллинга для более эффективного функционирования этой системы на отечественных предприятиях. Эффективность системы контроллинга определяется эффективностью управления предприятием. Таким образом, контроллинг обеспечивает обратную связь в контуре управления за счет выбора организационного, методического и информационного обеспечения.

Ключевые слова: система контроллинга, финансовый контроллинг, менеджмент, отечественное предприятие.

The article represent the stages of the process of controlling, the possibility of the introduction of financial controlling at the enterprises and considered approach of controlling system for more efficient operation of the system at domestic enterprises. The effectiveness of the controlling system determined by the efficiency of enterprise management. So, controlling provides feedback to the control by selecting the organizational, methodological and information support.

Keywords: controlling system, financial controlling, management, domestic enterprise.

Постановка проблеми. У наш час ми можемо спостерігати значну кількість українських підприємств, які знаходяться на межі банкрутства. Це свідчить про низький рівень менеджменту на цих підприємствах. Саме помилкові дії та неправильно прийняті рішення керівництва є причинами кризових ситуацій.

Що ж є тим самим істотним фактором, який спричиняє таку ситуацію? Це відсутність на вітчизняних підприємствах ефективної системи контролінгу. Ефективно організована служба фінансового контролінгу на підприємстві може сприяти поліпшенню фінансово-господарської діяльності та стати основою

системи аналізу і прийняття управлінських рішень.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Проблематику ефективності контролінгу досліджували у своїх працях такі автори, як, зокрема, Н.Д. Собкова [1], С.О. Хайлук [2], З.М. Холод та І.В. Зубрей [5], І.І. Біломістна, О.М. Біломістний і А.С. Фесенко [4]. Підвищений інтерес до цієї теми свідчить про її актуальність.

Формулювання цілей статті (**постановка завдання**). Мета статті полягає у визначенні етапів контролінгу та його важливості для підприємств, дослідженні ефективності впровадження контролінгу на вітчизняних підприємствах.

Виклад основного матеріалу дослідження.

Сьогодні одним із основних напрямів розвитку системи управління фінансами підприємств в Україні є застосування концепції контролінгу.

Контролінг забезпечує інформаційно-аналітичну підтримку процесів прийняття рішень під час управління організацією (підприємством, корпорацією, органом державної влади). Сучасний контролінг містить управління ризиками (страховою діяльністю підприємств), велику систему інформаційного постачання підприємства, систему оповіщення шляхом управління системою фінансових індикаторів, управління системою реалізації стратегічного, тактичного й оперативного планування й систему менеджменту якості.

В умовах, які склалися на сучасних підприємствах України, неможливо виділити контролінг як окрему повнофункціональну систему, оскільки рівень організації управлінського процесу та менеджменту все ще знаходиться на досить низькому рівні.

Більшість вітчизняних науковців схиляється до думки про те, що контролінг повинен забезпечити досягнення бажаної мети підприємства. Основна ж відмінність полягає у тому, що потрібно робити для досягнення визначеної мети: управляти витратами, прибутком, процесом досягнення цілей чи процесом прийняття рішень, які методи та інструменти використовувати.

Завданням фінансового контролінгу є організація управління фінансовими процесами на такому рівні, щоб унеможливити помилки, відхилення і прорахунки як в поточній діяльності, так і на перспективу.

В загальному вигляді здійснення процесу контролінгу проходить три етапи [1, с. 19]:

- 1) визначення критеріїв: стандарти, показники виконання роботи;
- 2) процес порівняння досягнутих результатів і встановлених стандартів;
- 3) «принцип виключення», який передбачає вибір дій з боку керівника.

Отже, цільовою задачею контролінгу є побудова на підприємстві ефективної системи прийняття, реалізації, контролю та аналізу виконання управлінських рішень.

Одним із перших кроків із формування системи контролінгу в Україні могло б стати визнання потреби розвитку державного фінансового контролю як у напрямі вдосконалення ревізії, так і через запровадження фінансового аудиту з поглибленням аудиту ефективності.

Служба контролінгу ще недостатньо впроваджується в діючу систему господарювання України. Тому надзвичайно важливо сьогодні правильно організувати здійснення фінансового контролінгу на підприємстві із врахуванням специфіки його функціонально-організаційної структури та галузі діяльності, що допоможе запобігати виникненню кризових економічних ситуацій, ідентифікувати причини фінансових

проблем та сприятиме їх ефективному усуненню [3].

В сучасних умовах ринку на вітчизняних підприємствах з'явилась необхідність в удосконаленні управління. Інструментом покращення фінансово-господарської діяльності має стати введення нової складової в систему управління – контролінгу.

Розглянемо можливість впровадження системи фінансового контролінгу на підприємствах на прикладі ПАТ «Укртелеком».

Публічне акціонерне товариство «Укртелеком» – одна з найбільших компаній України, яка надає повний спектр телекомунікаційних послуг в усіх регіонах країни. Особливо сильні позиції товариство має на ринку послуг доступу до мережі Інтернет та фіксованої телефонії. Компанія займає близько 71% ринку місцевого телефонного зв'язку та 83% міжміського та міжнародного телефонного ринку [4].

Як зазначали у своїй статті І.І. Біломістна, О.М. Біломістний, А.С. Фесенко [4], розроблений механізм впровадження системи фінансового контролінгу може забезпечити організацію ефективного управління діяльністю підприємств різних галузей, цей механізм передбачає виконання послідовності чотирьох етапів:

- 1) визначення мети впровадження контролінгу на підприємстві;
- 2) методична підготовка до впровадження контролінгу;
- 3) впровадження процедури планування;
- 4) введення в дію механізму контролю.

Перехід від одного етапу до іншого відбувається тільки після виконання попереднього. На четвертому етапі, тобто після того, як був введений в дію цей механізм, керівництво підприємства приймає рішення: якщо результат задовольняє, то система фінансового контролінгу успішно впроваджена; якщо ні, то необхідно повернутися до першого етапу, щоб виявити, на якому етапі було допущено помилку, і виправити її.

На основі проведеного аналізу ми можемо стверджувати, що впровадження системи фінансового контролінгу на підприємствах дасть змогу здійснювати реальну, незалежну оцінку результатів діяльності, контролювати процес виконання поставлених цілей та допоможе забезпечити фінансову стійкість підприємств [4, с. 67].

Ефективність системи контролінгу визначається ефективністю управління підприємством. Таким чином, контролінг забезпечує зворотний зв'язок в контурі управління за рахунок вибору організаційного, методичного та інформаційного забезпечення. Звичайно, впровадження контролінгу повинно проводитися з моменту організації і становлення нового підприємства, оскільки він служить ядром, навколо якого об'єднуються основні елементи управління діяльністю компанії.

Проте на практиці найчастіше необхідність в контролінгу виникає в процесі розвитку компанії,

коли, наприклад, підприємство ставить за мету оволодіння новими сегментами ринку, або під час посилення конкуренції на ринку. Постановка системи контролінгу в таких випадках завжди супроводжується організаційними змінами в компанії, оскільки для ефективності її використання необхідна чітка організаційна структура.

Зокрема, керівництво згідно з метою задачі і функції підприємства, розробляються положення про організаційну структуру, посадові інструкції, систему показників роботи компанії-підрозділів, співробітників, упроваджується система контролю і мотивації персоналу.

Сьогодні на більшості вітчизняних підприємств служба контролінгу не виділена як самостійний спеціальний відділ, хоча ряд підприємств здійснив реальні кроки з його створення (наприклад, ТОВ «М'ясний альянс», пивзавод «Десна»), що є найоптимальнішим варіантом. Водночас найчастіше функції контролера або розподіляються між наявними традиційними департаментами, або покладаються на один з них: бухгалтерію чи планово-економічний відділ.

Однак за такої реалізації ефективність впровадження контролінгу підлягає сумніву. Інструментарій контролінгу, можна класифікувати за функціями, які він виконує, та за часовою орієнтацією досягнення цілей – довгострокові (стратегічний) чи короткострокові (оперативний) перспективи [2, с. 277].

У своїй статті С.О. Хайлук [2] зазначала, що, як показує досвід, впроваджувати систему контролінгу без інформаційної підтримки неможливо, адже вона буде неефективною і не виконуватиме свою першочергову функцію – функцію інформаційного забезпечення.

Причому у період швидких змін на ринку стає актуальною комплексність інформаційної бази для прийняття оперативних і стратегічних рішень та контролю за їх виконанням. Наявні на українському ринку корпоративні інформаційні системи (KIC) можна поділити на:

– західні (зокрема, «R/3» від компанії «SAP AG», «Oracle Express» від «Oracle», «Baan VI» від «Baan», «SAS System» від «SAS Institute», «Scala» від «Scala Business Solutions»);

– російські («Флагман» від «ІНФОСОФТ», «М-2» фірми «Клієнт-Серверні Технології», «Алеф» від «Alaf Consulting and Soft»).

Але використання цих систем стримується певними факторами.

По-перше, впровадження на підприємстві повномасштабного програмного комплексу класу «ERP» – місткий, тривалий та надто дорогий процес як з точки зору придбання, так і з точки зору сервісного обслуговування. Аналогічних українських варіантів ІС, на жаль, на високому технологічному рівні ще немає.

По-друге, обмеженість підтримки інструментарію контролінгу сучасними KIC. Практично всі з наведених програмних засобів інформаційної підтримки систем управління містять модуль

«Контролінг», але він характеризується явним нахилом в оперативний контролінг, тому що зорієнтований передусім на оперативне планування та управлінський облік.

Таким чином, сучасні KIC не можуть повністю задовольнити потреби контролерів, оскільки не забезпечують необхідну гнучкість та не містять багатьох ефективних інструментів стратегічного контролінгу.

Для вирішення цієї проблеми останнім часом у KIC вбудовуються експертні системи, OLAP-технології (On-Line Analytical Processing), DSS (Decision Support System), Data Mining тощо. Але ці елементи значно підвищують ціну програмного продукту.

Аналізуючи ситуацію, що склалася на ринку програмних засобів інформаційної підтримки систем управління, керівництво деяких вітчизняних компаній дійшло висновку, що треба мати ІС, розроблену власними спеціалістами відділу інформаційних технологій. Це дає змогу підприємству створити свою індивідуальну конфігурацію з глибоким вивченням його проблем та бізнес-процесів, при цьому контролери не змушені прилаштовуватися до ІС.

Інша безумовна перевага – це витрати на створення, підтримку та експлуатацію власної ІС, які суттєво нижчі за можливі альтернативні рішення. Як показав досвід російських компаній, за відсутності іміджевої складової вибору ІС розроблені власні прикладні рішення гідно конкурують з відомими західними брендами у відношенні ціна-якість.

С.О. Хайлук [2, с. 280–281] наводила такий приклад: компанія ТОВ ВБГ «Ремпуть» та виробниче об'єднання «Красноярський завод комбайнів» протягом декількох років розробляли автоматизовану систему контролінгу в інформаційному середовищі «1С: Підприємство 7.7». Унікальність проекту останнього підприємства підкреслює той факт, що на базі цієї розробки найближчим часом може з'явитися програмний продукт, що тиражується. Однак на вітчизняних підприємствах здебільшого автоматизуються деякі окремі інструменти контролінгу, що найчастіше відбувається на базі «MS Excel».

Важливою умовою забезпечення стійкого розвитку економіки України є вдосконалення систем управління підприємствами на основі впровадження досягнень світової науки та практики менеджменту.

Особливого значення в сучасних умовах господарювання набуває проблема підвищення координованості бізнес-процесів підприємства та ефективності прийняття управлінських рішень для вирішення стратегічних та оперативних завдань.

Необхідність у системній інтеграції різноманітних аспектів управління бізнес-процесами підприємства стала однією із основних причин виникнення контролінгу у світовій теорії та практиці управління. Впровадження контролінгу дає

змогу підвищити рівень координованості процесів планування, контролю, обліку, аналізу і регулювання на підприємстві, забезпеченості їх методичною та інформаційною базою, за рахунок чого дає можливість підвищити якість управлінських рішень та ефективність системи управління загалом.

Успіх підприємства під час реалізації встановлених цілей вимагає постійної оптимізації управлінської діяльності, зокрема оптимізації управлінських рішень, що приймаються. Саме наукові основи та нормативна методологія системної організації функції контролінгу створюють інноваційну та інформаційну забезпеченість системи управління з методології ефективного прийняття управлінських рішень [5].

Висновки. Нині впровадження контролінгу на підприємствах України є актуальною темою. Адже саме контролінг має великий вплив на діяльність підприємства загалом. Система

контролінгу сприяє ефективному функціонуванню підприємств у сучасних умовах господарювання, тому її впровадження на вітчизняних підприємствах є доцільним. Особливу увагу на це мають звернути керівники тих підприємств, де прийняття важливих оперативних та стратегічних рішень потребує обробки великих, змінних обсягів інформації.

Дуже важливо правильно організувати здійснення фінансового контролінгу на підприємстві. Це допоможе визначити фінансові проблеми та шляхи їх подолання, запобігти виникненню кризових ситуацій та банкрутства на підприємстві.

Все більше українських підприємств, переймаючи досвід закордонних фахівців, розпочинають вивчати та впроваджувати у свою діяльність як окремі елементи, так і систему контролінгу загалом. Деякі українські компанії вже успішно запровадили систему контролінгу і реалізують цікаву і динамічну стратегію розвитку.

БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:

1. Собкова Н.Д. Концептуальні ознаки контролінгу у фінансовій системі України / Н.Д. Собкова // Формування ринкових відносин. – 2009. – № 2. – С. 17–22.
2. Хайлук С.О. Аналіз сучасного стану використання системи контролінгу підприємствами переробної галузі України / С.О. Хайлук // Збірник наукових праць Української академії банківської справи НБУ. – 2005. – С. 276–282.
3. Фінансовий контролінг та необхідність його впровадження на вітчизняних підприємствах / [І.І. Тріска, В.В. Левицька, А.Г. Корбутяк] // Науковий вісник «Економічні науки». – 2013. – Вип. 2 (25). – 264 с.
4. Фінансовий контролінг як система ефективного управління діяльністю підприємства / [І.І. Біломістна, О.М. Біломістний, А.С. Фесенко] // Вісник Університету банківської справи Національного банку України. – 2014. – № 1. – С. 64–68.
5. Холод З.М. Контролінг як складова стратегічного управління підприємством (на прикладі підприємств поліграфічної промисловості) / З.М. Холод, І.В. Зубрей // Науковий вісник Ужгородського університету: Серія: Економіка. – 2010. – С. 301–304.