

Магістр 2 року навчання
факультету економіки і права ХНЕУ

ОСОБЛИВОСТІ ФОРМУВАННЯ СИСТЕМИ ПОКАЗНИКІВ ОПЕРАТИВНОГО КОНТРОЛІНГУ НА ПІДПРИЄМСТВІ

Анотація. Розглянуто особливості формування системи показників оперативного контролінгу на підприємстві. Проведено аналіз побудови системи показників з метою виділення особливостей формування показників для підрозділів підприємства та вдосконалення управління підприємством за рахунок виявлення "вузьких місць" на основі контролінгу.

Аннотация. Рассмотрены особенности формирования системы показателей оперативного контроллинга на предприятии. Проведен анализ построения системы показателей с целью выделения особенностей формирования показателей для подразделений предприятия и усовершенствования управления предприятием за счет определения "узких мест" на основе контроллинга.

Annotation. The article discusses the features of forming the system of operational controlling indexes at an enterprise. The analysis of developing the system of indexes was held and in order to achieve two goals: to distinguish the peculiarities of forming the indexes for enterprise's divisions and to improve enterprise management due to defining the "bottlenecks" on the basis of controlling.

Ключові слова: контролінг, система показників, прибуток, витрати, формування, організація, підприємство, підрозділи, вимоги, планування, управління.

В українських умовах контролінг найчастіше виступає як система забезпечення виживання підприємства, в короткостроковому плані спрямована на оптимізацію прибутку, в довготерміновому – на збереження конкурентних позицій та забезпечення антикризового розвитку. Поява контролінгу була пов'язана з ускладненням орієнтації підприємства на ринку, посиленням конкуренції, необхідністю видозміни багатьох соціальних та економічних чинників. Для впровадження та забезпечення надійного функціонування системи контролінгу керівництву вкрай необхідна постійна оперативна інформація про реальні витрати на виробництво та реалізацію продукції, кожного конкретного її виду, достовірні калькуляції продукції, в які внесено всі безпосередні витрати на виробництво.

Метою роботи є виділення особливостей формування системи показників оперативного контролінгу з метою вдосконалення управлінських рішень за рахунок виявлення вузьких місць на конкретних підрозділах підприємства.

Вивченню даної проблематики присвятили свої праці такі вчені, як: Башкатова Ю. І., Гордієнко Н. І., Грешак М. Г., Давидович І. Є., Петренко С. М., Хома І. Б. [1 – 6] та ін. Разом з тим, віддаючи належне актуальності існуючих учених розробок, необхідно зазначити, що мають місце розбіжності у погляді щодо формування системи показників для оперативного контролінгу, які потребують поглибленого вивчення.

Під контролінгом розуміється система управління процесом досягнення соціально-економічних цілей і результатів діяльності фірми, побудована на синтезі обліку, інформаційного забезпечення, аналізу, планування, контролю та координації, що забезпечує зворотний зв'язок у контурі управління [6].

Система контролінгу ґрунтується на системі економічних показників, які забезпечують: багатофакторність процесів управління підприємствами на основі розрахунку фінансово-економічних показників результатів їх діяльності в процесі планування, нормування, фінансового й управлінського обліку, фінансового аналізу та контролю, управління; безліч альтернативних сценаріїв досягнення стратегічної й оперативної мети та вибір найприйнятнішого шляхом ухвалення оптимальних рішень; формування інтелектуальної бази знань щодо процесів організаційно-фінансової діяльності підприємства, які використовують установлену систему показників контролінгу.

Процес формування системи підконтрольних показників є основним завданням оперативного контролінгу на етапі тактичного управління, перелік цих показників є більш великим, конкретним і деталізованим, ніж у системі стратегічного контролінгу. Система показників визначається на основі показників поточної діяльності підприємства і пов'язана з аналізом "вузьких" і слабких місць виробництва, а також з урахуванням специфіки й особливостей підприємства [6]. Обов'язковою умовою розробки системи підконтрольних показників оперативного контролінгу повинна бути їхня диференціація за термінами використання, що пов'язані з етапами прийняття управлінських рішень.

Структура інструментів оперативного контролінгу представлена двома основними блоками. Перший пов'язаний з технологією отримання управлінської інформації. Другий з аналітичними розрахунками, орієнтованими на прийняття управлінських рішень [5; 6].

Для розробки запропонованої системи підконтрольних показників потрібний попередній розрахунок необхідних показників і встановлення причин їхньої зміни. Виділення підконтрольних показників здійснюється з таким розрахунком, щоб вони відповідали вимогам: обмеженості (за кількістю показників); інтерпретації і наочності; багатофункціональності; відповідності центрам відповідальності; динамічності і перспективності; спроможності раннього попередження; порівняності.

Ці показники не можуть бути однаковими для різних підрозділів, зважаючи на специфіку їх функціонування, але є деякі загальні вимоги до змісту і формування таких показників. Показники підрозділів мають бути узгоджені з показниками роботи підприємства, утворювати з ними єдину систему показників і водночас ураховувати специфіку діяльності підрозділу. Необхідність взаємозв'язку показників по вертикалі, а саме підприємство – цех – дільниця – бригада – робоче місце [3], впливає з єдності цілей діяльності підрозділів усіх рівнів – випуск продукції згідно з установленими потребами з мінімальними витратами, що на рівні підприємства забезпечує максимальний прибуток.

Згідно з розглянутими вимогами встановлюється система показників, за якими планується, контролюється й оцінюється робота підрозділів. Серед них виділяються основні показники, що відображають кінцевий результат (мету) діяльності та її ефективність. Для внутрішньо коопераційних підрозділів кінцевий результат діяльності виражається у виготовленні продукції певної номенклатури, а ефективність – у сумі витрат на її обсяг (собівартість продукції) [3]. Отже, ці два показники є основними для подібних підрозділів і взагалі для всіх місць витрат (центрів відповідальності). Для підрозділів – центрів прибутку основним показником діяльності є прибуток, який безпосередньо виражає загальну мету діяльності підприємства.

У концепції контролінгу необхідно постійно мати на увазі три моменти:

- 1) динаміку обороту (кількість товарів на продаж і величину запланованого чистого виторгу);
- 2) дотримання залежних від продукції та розрахованих наперед витрат (чисто виробничих витрат), які можливо контролювати за допомогою підсумкової або проміжної калькуляції;
- 3) контроль за рівнем витрат на організацію і підготовку виробництва, що здійснюється у розрізі відповідних центрів формування прибутку.

Найбільш важливими проміжними результатами, які дають основу для визначення показників, що використовуються в управлінні, є такі: оборот-нетто, загальний обсяг виробництва, попередній результат діяльності, сума покриття, результат діяльності підприємства (кінцевий), рух готівки (загальної – бруто) і чистої (нетто) [4, с. 428].

Усі інші показники, що можуть застосовуватись у системі внутрішнього управління, є допоміжними і використовуються для деталізації контролю, його посилення в певних аспектах, стимулювання окремих напрямів роботи, збору інформації для аналізу тощо. До таких показників належать: ритмічність роботи, продуктивність праці, фондовіддача, рівень завантаження устаткування, трудомісткість продукції та ін.

Ефективність роботи підрозділів підприємства оцінюється за показником прибутку або витрат. Показник прибутку характеризує ефективність діяльності тих підрозділів, які виготовляють і постачають продукцію на ринок. Він може застосовуватись і для оцінки роботи внутрішньокоопераційних підрозділів як умовний показник. В усіх цих випадках обсяг динаміка прибутку однозначно характеризують ефективність діяльності. Проте в більшості випадків внутрішні підрозділи є місцями витрат, а не центрами прибутку. Тому й ефективність їх діяльності визначається за рівнем витрат на певний обсяг виробництва. Економія витрат у місцях їх формування веде до зменшення собівартості продукції і збільшення прибутку підприємства як головної кінцевої мети його діяльності.

Аналіз усіх перелічених показників слід здійснювати в динаміці, розраховувати і визначати темпи зміни цих показників. Головне не в кількості, а в точності аналізу: показники відображають справжній стан справ лише тоді, коли вихідні дані очищені від усіх перекручень. У господарській та фінансовій діяльності підприємств проходять постійні зміни, тому система контролінгу, а також його інформаційне забезпечення вимагають постійного вдосконалення відповідно до змін.

Результатом дослідження виступають виділені особливості формування системи показників оперативного контролінгу на підприємстві, з урахуванням усіх особливостей функціонування підрозділів, а також впливу на їх успішну діяльність зовнішнього середовища.

Практичне значення в результаті дослідження полягає у визначенні того, що контролінг в сучасних умовах управління підприємством є важливим засобом його успішного функціонування, оскільки оперативно забезпечує керівництво підприємства інформацією для прийняття управлінських рішень, управління ресурсами шляхом інтеграції процесів збирання, обробки, аналізу та інтерпретації інформації, забезпечує виживання підприємства на рівнях тактичного і стратегічного управління; сприяє оптимізації залежності "виручка – витрати – прибуток".

У подальших дослідженнях автор планує зосередитись на особливостях формування та прийняття управлінських рішень за допомогою результатів контролінгової діяльності.

Наук. керівн. Інполітова І. Я.

Література: 1. Башкатова Н. И. Контроллинг : учебн.-метод. комплекс / Н. И. Башкатова. – М. : Изд. Центр ЕАОИ, 2008. – 108 с. 2. Гордиенко Н. И. Сущность, объекты, информационная функция контроллинга / Н. И. Гордиенко // Інноваційна економіка всеукраїнський науково-виробничий журнал. – 2010. – № 6. – С. 14–18. 3. Грещак М. Г. Внутрішній економічний механізм підприємства : навч. посібн. / М. Г. Грещак, О. М. Гребешкова, О. С. Коцюба ; за ред. М. Г. Грещака. – К. : КНЕУ, 2005. – 228 с. 4. Давидович І. С. Контролінг : навч. посібн. / І. С. Давидович. – К. : Центр учбової літератури, 2008. – 552 с. 5. Петренко С. Н. Контроллинг : учебн. пособ. / С. Н. Петренко. – К. : Ника – Центр, Эльга, 2004. – 328 с. 6. Хома І. Б. Організація системи фінансового контролінгу на підприємстві / І. Б. Хома // Науковий вісник НЛТУ України. – 2011. Вип. 21.10. – С. 330–334.