

References:

1. Логвиненко Ю. Л. Суть рейтингування підприємств та його значення в ринкових умовах // Вісник Національного університету «Львівська політехніка». Проблеми економіки та управ-ління. – 2009. – № 640. – С. 319–327.
2. Watson G.H. IL Benchmarking / edizione italiana A/ cura di Piercarlo Ceccarelli, Franco Angeli, – Milano, 1995.
3. Діагностика стану підприємства: теорія і практика: Монографія / за заг.ред. проф. Воронкової А.Е. – Харків: ІНЖЕК, 2006. – 448 с.
4. Масленніков Є.І. Методологічні та практичні засади дослідження системи управління фінансовою стійкістю промислового підприємства [моногр.] / Є.І. Масленніков. – Одеса : Прес-кур'єр, 2015. – 316 с.
5. Грабовецький Б.Є. Методи експертних оцінок: теорія, методологія, напрямки використання : монографія / Б. Є. Грабовецький. – Вінниця : ВНТУ, 2010. – 171 с.
6. Волощук Л.О. Інноваційний розвиток та економічна безпека промислових підприємств: проблеми комплексного управління : [моногр.] / Л.О. Волощук. – Одеса: ФОП Бондаренко М.О., 2015. – 396 с.
7. Бутинець Ф.Ф. Проблеми науки бухгалтерського обліку: реалії : [монографія] / Ф.Ф. Бутинець. – Житомир : Рута, 2005. – 324 с.

Побережець О. В.

Одеський національний університет імені І. І. Мечникова

ФОРМУВАННЯ АНАЛІТИЧНОГО ІНСТРУМЕНТАРІЮ ДЛЯ ОБ'ЄКТИВНОЇ ОЦІНКИ РЕЗУЛЬТАТІВ ДІЯЛЬНОСТІ ПРОМИСЛОВИХ ПІДПРИЄМСТВ

Резюме

У статті визначено аналітичний інструментарій для об'єктивної оцінки результатів діяльності промислових підприємств з урахуванням сегментної складової. Запропоновано для дослідження результатів діяльності використовувати порівняльний аналіз промислових підприємств з використанням рейтингової оцінки. Визначено основні етапи дослідження факторів середовища, які впливають на результати діяльності промислових підприємств.

Ключові слова: результати діяльності, промислове підприємство, чинники, середа, метод експертних оцінок, економічна діагностика, оцінка, рентабельність.

Побережець О. В.

Одесский национальный университет имени И. И. Мечникова

ФОРМИРОВАНИЕ АНАЛИТИЧЕСКОГО ИНСТРУМЕНТАРИЯ ДЛЯ ОБЪЕКТИВНОЙ ОЦЕНКИ РЕЗУЛЬТАТОВ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ПРОМЫШЛЕННЫХ ПРЕДПРИЯТИЙ

Аннотация

В статье определено аналитический инструментарий для объективной оценки результатов деятельности промышленных предприятий с учетом сегментной составляющей. Предложено для исследования результатов деятельности использовать сравнительный анализ промышленных предприятий с использованием рейтинговой оценки. Определены основные этапы исследования факторов среды, которые влияют на результаты деятельности промышленных предприятий.

Ключевые слова: результаты деятельности, промышленное предприятие, факторы, среда, метод экспертных оценок, экономическая диагностика, оценка, рентабельность.

УДК 657.62:658

Продіус О. І.

Лацина С. А.

Одеський національний політехнічний університет

УПРОВАДЖЕННЯ СИСТЕМИ КОНТРОЛІНГУ НА ПІДПРИЄМСТВІ: СТАНДАРТНІ ПОМИЛКИ ТА ШЛЯХИ ВИРІШЕННЯ

Досліджено проблеми формування системи контролінгу як сучасної концепції управління, що підвищує стійкість економічного розвитку підприємства в сучасних умовах господарювання. Визначено основні проблеми впровадження контролінгу в практичну діяльність вітчизняних підприємств. Узагальнено та систематизовано стандартні помилки при побудові системи контролінгу, що перешкоджають її позитивному впливу на управління підприємством у цілому. Запропоновано заходи з підвищення ефективності впровадження системи контролінгу, що буде сприяти досягненню стратегічних та тактичних цілей підприємства в складних економічних умовах сьогодення.

Ключові слова: система контролінгу, сучасна концепція управління, проблеми контролінгу, помилки впровадження, функції контролінгу.

Постановка проблеми. Сучасний стан вітчизняної економіки характеризується постійними ускладненнями умов ведення бізнесу, що веде до

якісних змін у розумінні принципів та методів управління підприємствами, елементах його структури. У складних умовах господарювання перед

керівниками підприємств особливо гостро постають задача прогнозування розвитку ринкової ситуації та сучасна реакція на нові загрози й можливості з метою підвищення рівня конкурентоспроможності. Мінімізувати негативний вплив зовнішніх факторів можливо за рахунок практичної реалізації інноваційного потенціалу господарюючого суб'єкта, що системно охоплює весь комплекс управлінських заходів, в основу яких покладено систему контролінгу. Таким чином, негативні динамічні зміни в навколишньому середовищі, глобалізація ринків, підвищення конкурентної боротьби вимагають від менеджменту вітчизняних підприємств застосування сучасних інструментів для виявлення існуючих у системах управління резервів ефективності, одним з яких може стати впровадження системи контролінгу [1–3].

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Вагомий внесок у дослідження контролінгу та практичне використання його механізмів зробили наступні зарубіжні вчені: П. Вебер, Р. Мані, Е. Майер, Т. Райхман, Х.І. Фольмут. Проблемам формування контролінгу як системи управління присвятили свої праці Е. Майер, Р. Манн, Д. Хан. Сучасні проблеми контролінгу висвітлено в працях А. Беккера, В. Ньюмана, Г. Ортмана, Т. Скоуна та ін. Серед вітчизняних науковців, що приділили значну увагу дослідженню сутності контролінгу в системі управління підприємством, слід відмітити О.О. Терещенко, М.С. Пушкар, Г.Ф. Шепітко, Т.А. Говорущко, А.М. Ткаченко. Проте мало уваги приділено вивченню та систематизації стандартних помилок і шляхів їхнього вирішення при впровадженні системи контролінгу на підприємстві у складних умовах економічної кризи.

Мета статті полягає в узагальненні та систематизації стандартних помилок при побудові системи контролінгу, що перешкоджають її ефективності, пошуку шляхів їх вирішення в сучасних умовах господарювання.

Виклад основного матеріалу дослідження. Поняття «контролінг» походить від англійського дієслова *to control*, яке має різні визначення. В економічному значенні воно означає управління і регулювання господарською і фінансовою діяльністю підприємства. Контролінг можна віднести до числа найбільш перспективних напрямків у сфері функціонального, інституціонального та інструментального забезпечення системи управління підприємством, він синтезує в собі управлінський облік, планування, контроль та аналіз [3, с. 38].

Відповідаючи критеріям комплексності та інтегрованості, контролінг забезпечує синтетичний, цілісний погляд на діяльність підприємства в минулому, теперішньому і майбутньому часі, системний підхід до виявлення і вирішення проблем, що встають перед підприємством. Контролінг переводить управління підприємством на якісно новий рівень, інтегруючи, координуючи і спрямовуючи діяльність різних служб і підрозділів підприємства на досягнення оперативних і стратегічних цілей.

Контролінг як засіб ефективного управління передбачає не тільки спостереження за факторами зовнішнього середовища а й відповідну на них реакцію та управління внутрішніми процесами, які здійснюються безпосередньо на підприємстві, а також і здатність керівництва передбачити наперед динаміку зовнішнього середовища і заздалегідь розробити певну програму заходів, яка дозволить уникнути негативних наслідків або

вчасно зреагувати на нові можливості для розвитку підприємства.

Контролінг як концепція системного управління організується, як правило, там, де управління знаходиться в кризі або господарська діяльність не задовольняє сучасним вимогам і вимогам ринку. Чинники, що є підставою для створення системи контролінгу в організації: погіршення економічних показників; поява нових або зміна цілей у сформованих умовах функціонування; відсутність узгодження цілей; застарілі методи планування, калькулювання і аналізу не задовольняють менеджмент підприємства; відсутність методик обліку та аналізу, невідповідність вимогам як основи для відстеження діяльності і прийняття управлінських рішень; дублювання або відсутність деяких функцій, наявність конфліктних ситуацій при їхньому виконанні [4, с. 51–52].

Слід зауважити, що застосування системи контролінгу на вітчизняних підприємствах не дуже поширено та не завжди ефективно, що обумовлено:

- 1) відсутністю достатньої інформації впровадження систем контролінгу та її низькою оперативністю;
- 2) недостатньою кількістю розробок в області комплексних інформаційних систем, що відповідають вимогам певної організації;
- 3) нестабільністю економічної політики багатьох підприємств, відсутністю її цільової спрямованості;
- 4) неузгодженістю в роботі різних відділів підприємства, а також недостатньою прозорістю інформації;
- 5) ігноруванням і недооцінкою проблем зовнішнього середовища;
- 6) високою затратністю впровадження системи контролінгу, навчання фахівців у цій галузі, придбання інформаційних систем, реструктуризації вже існуючих підрозділів та формування нового відділу;
- 7) відсутністю відповідного нормативно-правового забезпечення системи контролінгу;
- 8) нестачею фахівців, що володіють необхідними знаннями та навичками [2, с. 74].

Таким чином, дослідивши типові помилки щодо впровадження системи контролінгу на підприємстві, їх можна узагальнити та систематизувати (рис. 1).

Необхідно зазначити, що створення служби контролінгу на підприємстві не гарантує відразу підвищення ефективності управління, але вона здатна позитивно вплинути на: організацію та методичну підтримку процесів планування та фінансування; надання аналітичної інформації керівництву; інформаційно-аналітичну і методичну допомогу інвестиційних проектів і інноваційних процесів; розробку та вдосконалення системи діагностування відхилень; координацію і методичну підтримку системи обліку витрат і прибутку. Така служба базується на інформаційних технологіях, що дозволяє скоротити час на обмін даними, знизити трудомісткість обліково-аналітичних процедур, збільшити обсяг перероблюваної інформації. Так, основні права працівників служби контролінгу: давати обов'язкові для підрозділів указівки за методиками планування, обліку затрат та аналізу; отримувати від керівників та працівників інформацію про підрозділи підприємства, необхідну для виконання своїх посадових обов'язків; здійснювати зв'язок з іншими підприємствами

і фірмами з питань, які входять до компетенції служби; вносити нові пропозиції, щодо критеріїв та методів розрахунку винагороди за активну працю [5–7].

Процес запровадження системи контролінгу на підприємстві починається з прийняття рішення щодо її розробки. Насамперед розробляється: система планування та фінансування; методика розрахунку витрат по видах, місцям виникнення, продукту; методика розрахунку маржинального прибутку в цілому по підприємству. Керівництво підприємства повинно показати дієвість розробленого плану впровадження контролінгу та переконати персонал у необхідності його застосування.

Слід зазначити, що існують випадки, коли не варто впроваджувати контролінг на підприємстві, а саме: якщо керівники не роблять висновки зі звітів та не реалізують стратегічні заходи; якщо керівник планує контролінг передчасно не здійснивши аналіз, оцінку, навчання та виховання персоналу підприємства; якщо керівник практикує лише авторитарний стиль управління, якому притаманне зняття із себе відповідальності у випадку невірних прийнятих рішень.

Фактори, що перешкоджають успішному впровадженню системи контролінгу, можна поділити на наступні групи: помилки цілепокладання; історичні; психологічні; методологічні; організаційні [8–9].

Так, нерозуміння чи викривлене розуміння сутності та призначення системи контролінгу і використовуваних нею інструментів є ключовим чинником, що гальмує її ефективне впровадження. Проте варто відзначити, що вплив даного чинника планомірно знижується, оскільки все більше керівників, особливо великих компаній, уважають систему контролінгу необхідною частиною процесу прийняття рішень. Більшість рішень фактично приймається кризь призму більш широкого кола супідрядних цілей, у цілому забезпечують органічне розвинення компанії. Це – рівень ліквідності, покриття ринку в регіонах присутності, зростання обсягів продажів (як інтенсивний, так й екстенсивний), збереження і навчання персоналу, зниження ризику за зобов'язаннями.

Тим не менш, можна виділити основні помилки, пов'язані з нерозумінням суті контролінгу керівниками вітчизняних підприємств, а саме: низька ступінь усвідомлення реальної моделі цілепокладання компанії, тому що будується вона здебільше на засадах інтуїтивного та авторитарного підходу замість застосування системи показників ефективності; надмірна увага до показника «операційний прибуток за поточний фінансовий рік» як до найбільш впливового критерію прийняття рішень.

До числа історичних факторів, що негативно впливають на бізнес-процеси компаній, відносяться: неформалізовані організаційні структури і непрозорість схеми прийнятих рішень; несталі традиції планування та обліку з метою управління; недостатній рівень економічних знань нефінансового топ-менеджменту,

у тому числі недостатнє знайомство з передовими інструментами контролінгу, як із методичними, так і з технологічними; відсутність широкої практики аналізу фінансових та операційних ризиків через відносно недавнє кардинальне підвищення рівня конкурентного тиску в різних сферах бізнесу; неприйняття нових технологічних форм подачі та аналізу інформації. Однак на рівні середнього менеджменту частка технологічно просунутих керівників постійно зростає, що позитивно вплине на впровадження сучасних інструментів управління.

До психологічних факторів, що негативно впливають на впровадження контролінгу, перш за все слід віднести слабку мотивацію персоналу до його прийняття та розуміння необхідності, а також песимістичний психологічний настрій керівника та його невпевненість. Усі ці психологічні проблеми необхідно вирішувати, беручи до уваги людський фактор, вести роз'яснювальну роботу, цілеспрямовано зміщувати акценти від впроваджуваного технологічного інструменту до розуміння філософії

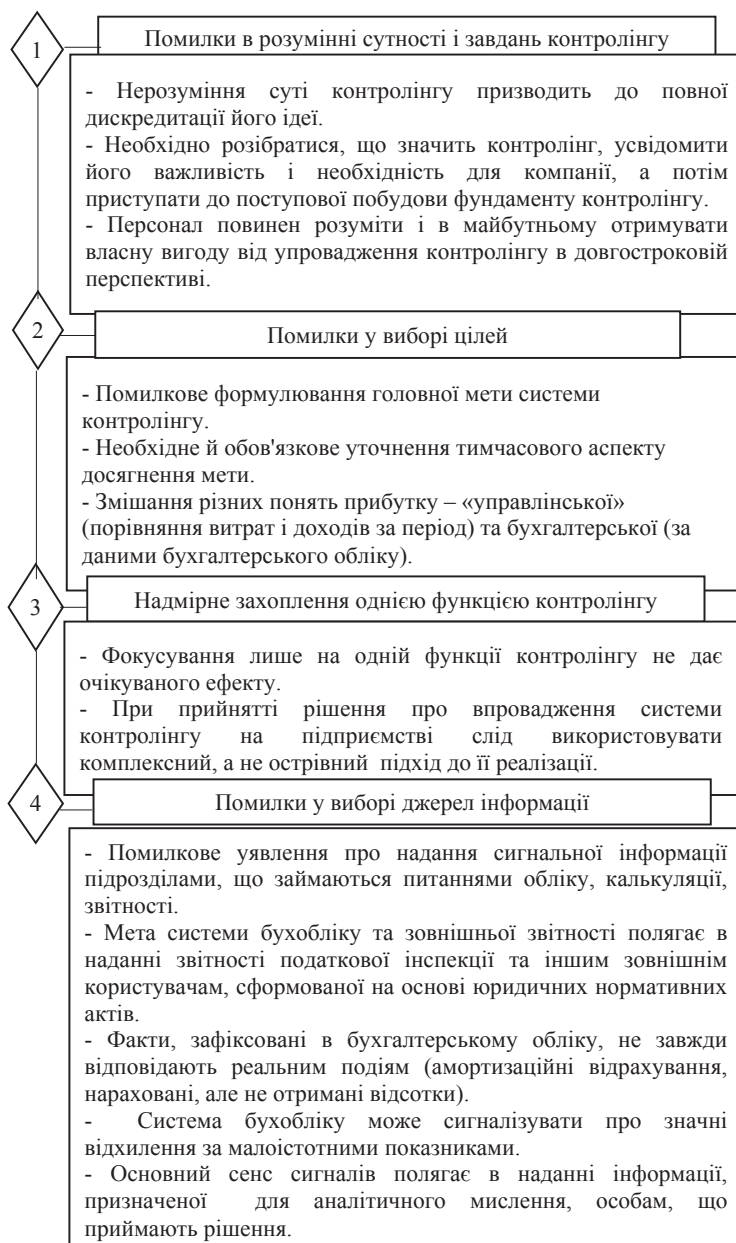


Рис. 1. Узагальнення типових помилок щодо впровадження системи контролінгу на підприємстві

контролінгу та позицій самоконтролінгу співробітників на всіх рівнях підприємства.

Серед найбільш критичних методологічних чинників, що негативно впливають на впровадження сучасних інструментів контролінгу, можна відзначити: ігнорування необхідного реінжинірингу бізнес-процесів і необхідності створення корпоративних стандартів контролінгу; невдале виділення в компанії центрів відповідальності; вибір неадекватних принципів трансфертного ціноутворення; застосування різних методологій при плануванні та обліку; незбалансованість в обсязі наданої керівництву аналітичної інформації. Із часом ступінь варіації показників у різних бізнес-процесах змінюється, отже, повинен пропорційно змінюватися й обсяг аналітичної інформації. Надлишок інформації забирає увагу керівництва і час на аналіз ситуації, при цьому нестачу даних щодо нових проблем в іншій області може призвести до істотних утрат для підприємства; суперечливість методик аналізу в підрозділах; ризик застосування помилкової методології та методик; відсутність адекватного врахування необхідних для аналізу вихідних даних; використання в якості джерел інформації даних тільки бухгалтерського обліку.

Слід зазначити, що для комплексного вирішення завдань контролінгу потрібна інформація більш високого рівня – зовнішня і нефінансова, наприклад, задоволення клієнтів, упізнання бренду, дані конкурентів і галузевих спілок. Потребу в отриманні цих даних необхідно закладати на ранніх етапах проектування системи контролінгу. Також необхідно вивчити досвід реалізації даної системи на інших підприємствах, звернути увагу на типові помилки і проблеми в рамках здійснення подібного заходу.

В успішності проекту впровадження системи контролінгу і, зокрема, окремих її інструментів визначальну роль відіграють організаційні чинники. З одного боку, вони можуть істотно полегшити впровадження системи, а з іншого – не менш істотно йому перешкодити. Помилки при впровадженні системи контролінгу витрат стосуються чіткості постановки цілей і завдань, вибору джерела отримання даних та необхідного обсягу інформації. Існують також обмеження щодо впровадження контролінгу, пов'язані з діяльністю керівництва компанії. Так, більшість вітчизняних керівників підприємств невірно розуміють призначення системи контролінгу, тому що основні методики контролінгу прийшли із зарубіжної літератури, що викликає появу істотних різниць у застосовуваному категоріальному апараті. Необхідність структурування розрізненого масиву неузгодженої теорії стає очевидною для спрощення застосування інструментарію контролінгу на практиці. Унаслідок цього виникає все більша кількість перешкод при реалізації нових змін до компанії. Процесні зміни при реалізації системи контролінгу витрат впливають на різні функціональні області управління, такі як планування, облік, аналіз, контроль. При цьому відбуваються якісні й кількісні зміни показників функціонування підприємства: устанавлюється система

планування, більш реально відображає майбутнє стан ситуації на ринку, що зменшує відхилення та призводить до більш точного виконання плану, забезпечення своєчасного покриття можливих збитків [5–9].

Із метою отримання позитивних результатів від упровадження системи контролінгу на підприємстві необхідно:

- не впроваджувати контролінг «знизу-вгору», починаючи від окремих його інструментів в окремих підрозділах. Такий підхід на практиці призводить до того, що у його ініціаторів бракує організаційної та адміністративної потужності для змін, які в більшості випадків зачіпають ключові бізнес-процеси. Необхідно проводити роз'яснювальну роботу з керівництвом про цілісність системи контролінгу, і тільки тоді починати роботу із середнім менеджментом, коли вищий керівник повністю усвідомлює необхідність проекту;

- визначити готовність керівників делегувати прийняття оперативних рішень на рівень середнього менеджменту зі збереженням необхідного рівня контролю, але без регулярного втручання. Необхідно мінімізувати ризик того, що контролінг залишиться аналітичною системою підтримки прийняття окремих рішень на рівні «керівник – контролер», а не буде органічно вбудований у цикл бізнес-процесів підприємства;

- урахувати ризик надмірного (або недостатнього) посилення впливу контролерів на менеджерів через перерозподіл функцій. Необхідно мінімізувати ризики дублювання функцій інших підрозділів;

- не применшувати ризик відторгнення системи з боку лінійного персоналу, тобто впровадження системи контролінгу та окремих її інструментів припускає перерозподіл старих і появу нових функцій в існуючих підрозділах. Доцільно надавати додаткові роз'яснення для співробітників, які саботують створення системи. Необхідно мінімізувати ризик міжособистісних конфліктів контролерів та менеджерів шляхом залучення в процес створення системи контролінгу її потенційних користувачів на ранніх етапах проектування.

Висновки. У ході дослідження було виявлено, що перешкоди до успіху на шляху модернізації системи управління на базі контролінгу легше подолати, якщо вище керівництво – далекоглядне і терпляче, розробники системи – професійні та твердо відстоюють свої переконання, персонал, залучений у процес реалізації проекту, – ефективно мотивований і підготовлений до роботи системи. Тільки в таких умовах підприємство отримає у своє розпорядження сучасний інструмент управління – ефективну систему контролінгу, що дозволить підвищити керованість бізнесу та скоротити час прийняття управлінських рішень; ефективно контролювати активи підприємства й успішно управляти витратами; підвищити рентабельність задіяного капіталу; досягти необхідної прозорості, контролю ризиків і посилити інвестиційну привабливість бізнесу; інтегрувати системи фінансового, управлінського та податкового обліку, організаційних інформаційних потоків на підприємстві.

Список літератури:

1. Боргардт Е.А. Система контроллинга как современная концепция управления / Е.А. Боргардт, М.В. Вишнякова // Вектор науки ТГУ. – 2015. № 1(31). – С. 78–86.
2. Продіус О.І. Система контролінгу як сучасна концепція управління / О.І. Продіус, В.В. Васіна, А.А. Богословова // Науковий вісник Херсонського державного університету. – 2015. – Вип. 15. – С. 72–75.

3. Система контролінгу як ефективний механізм управління підприємством / О.М. Савицька // Економіка: реалії часу. – 2014. – № 4(14). – С. 37–44 [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://economics.opu.ua/files/archive/2014/n4.htm>.
4. Говорушко Т.А. Проблемні аспекти впровадження контролінгу в Україні / А.Т. Говорушко, Д.О. Кроніковський // Економічний часопис-XXI. – 2011. – № 1–2. – С. 51–53.
5. Журавель Т.М. Контролінг як метод забезпечення конкурентних переваг на підприємстві / Т.М. Журавель, Я.О. Терещенко [Електронний ресурс]. – Режим доступу : http://fkd.khivs.edu.ua/pdf/2011_2/18.pdf.
6. Мочона Л.Г. Аналіз та вибір інструментарію оперативного контролінгу на підприємстві / Л.Г. Мочона // Бізнес Інформ. – 2015. – № 8. – С. 289–296.
7. Щербань О.Д. Контролінг як інструмент ефективного управління підприємством // Вісник НТУ «ХПІ». – 2013. – № 24(997). – С. 169–176.
8. Кучумова І.Ю. Реалізація системи контролінгу на підприємствах: теоретичний аспект / І.Ю. Кучумова // Інвестиції: практика та досвід. – 2014. – № 12. – С. 63–67.
9. Панас Я.В. Концепція контролінгу інноваційної діяльності підприємства / Я.В. Панас // Вісник Національного університету «Львівська політехніка». – 2013. – № 754. – С. 197–205.

Продиус О. И.

Латина С. А.

Одесский национальный политехнический университет

ВНЕДРЕНИЕ СИСТЕМЫ КОНТРОЛЛИНГА НА ПРЕДПРИЯТИИ: СТАНДАРТНЫЕ ОШИБКИ И ПУТИ РЕШЕНИЯ

Резюме

Исследованы проблемы формирования системы контроллинга как современной концепции управления, что повышает устойчивость экономического развития предприятия в современных условиях хозяйствования. Определены основные проблемы внедрения контроллинга в практическую деятельность отечественных предприятий. Обобщены и систематизированы стандартные ошибки при построении системы контроллинга, препятствующие ее позитивному влиянию на управление предприятием в целом. Предложены мероприятия по повышению эффективности системы контроллинга, способствующей достижению стратегических и тактических целей предприятия в сложных экономических условиях сегодняшнего дня.

Ключевые слова: система контроллинга, современная концепция управления, проблемы контроллинга, ошибки внедрения, функции контроллинга.

Prodius O. I.

Latsyna S. A.

Odessa National Polytechnic University

INTRODUCTION OF CONTROLLING SYSTEM AT THE ENTERPRISE: COMMON ERRORS AND SOLUTIONS

Summary

The article studies the problems of formation of system of controlling as a modern management concept that improves the sustainability of economic development of the enterprise in modern conditions of managing. It's defined the main problems of implementation of controlling in the practice of domestic enterprises. It's generalized and systematized the standard error when constructing the system of controlling, hindering its effectiveness. Possible solutions to get a positive result from the introduction of the controlling system are proposed, contributing to the achievement of strategic and tactical goals of the company.

Keywords: controlling system, the modern concept management, controlling, implementing, controlling functions.