

УДК 658.5.012.7

КОНТРОЛІНГ У СИСТЕМІ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ**Ватченко О.Б., к.е.н.
Прохорова А.С.***Університет митної справи та фінансів*

В роботі досліджується поняття, сутність, завдання та функції контролінгу, створення служби контролінгу на підприємстві та визначення її місця в його організаційній структурі. Розглянуті основні засади при впровадженні контролінгу в систему управління підприємством, а також вимоги, що висуваються при створенні служби контролінгу на підприємстві. Вивчені загальнометодологічні та специфічні методи контролінгу. Запропоновано в систему контролінгу ввести центри відповідальності. На прикладі ВП Придніпровська ТЕС ПАТ «ДТЕК Дніпроенерго» розглянуто взаємозв'язок між центрами відповідальності та підсистемами контролінгу. Особливу увагу приділено центру витрат та центру інвестицій. При сучасному стані отримати прибуток практично неможливо, тому запропоновано для поліпшення фінансово-економічної діяльності підприємства наступні варіанти з залученням капіталовкладень: ремонт енергоблоку, реконструкція енергоблоку. Проект показав, що найкращим варіантом є реконструкція енергоблоку, адже тільки при такому варіанті є можливість отримувати прибуток підприємством.

Ключові слова: контролінг, центри відповідальності, методи контролінгу, функції, собівартість, ціна

UDC 658.5.012.7

CONTROLLING ENTERPRISE MANAGEMENT SYSTEM**Vatchenko O., Ph.D in Econ.Sc.
Prokhorov A.***University of customs and finance*

The concepts, essence, objectives and function of controlling and creating the controlling service at the company as well as determining its place in organizational structure of the enterprise have been investigated in the article. The basic principles of the controlling introduction into system of management and requirements to the controlling service of the company have been studied. The general methodological and specific methods of controlling have been also studied. The process of introducing the centers of responsibility in controlling system has been suggested. On the basis of EP Dniro TPP PJSC "DTEK Dniproenergo" it has been studied the correlation between the centers of responsibility and controlling subsystems. Particular attention is paid to cost center and investments center. It was proved that due to present state earnings the profit are practically impossible, that is why in order to improve financial and

economic enterprise state the repairing of power block and reconstruction of power block as the options of involving investment have been proposed. The authors have proved that the best option is a reconstruction of power block, because only in this case there is an ability to gain the profit for enterprise.

Keywords: controlling, responsibility centers, methods of controlling functions, cost, price.

Актуальність проблеми. На сучасному етапі розвитку ринкової економіки українські підприємства переживають непростий етап своєї діяльності на фоні кризових явищ, високого рівня плинності економічних процесів на регіональному та державному рівнях, підвищення активності суб'єктів господарювання на світовому ринку. Все це змушує оперативно реагувати на будь-які зміни, використовувати ефективні методи управління підприємством. Мета будь-якого підприємства – стійкий внутрішній баланс для утримання позиції на ринку та отримання прибутку.

Аналіз останніх наукових досліджень. Проблемам контролінгу присвячені роботи Д. Хан, Е. Майер, Х.-Ю. К'юперр, П. Хорват, Ю. Вебер, а також вітчизняних учених і економістів: Н. М. Михайличенко, М. О. Шульги, Л. Є. Пустовіт, Л. Г. Липич, І. О. Гадзевич, О. А. Зоріна. В цілому теоретичні здобутки вітчизняного контролінгу стали надбанням з перекладених робіт німецьких вчених. В умовах сучасних інтеграційних процесів ця проблема потребує доопрацювання.

Мета роботи: дослідити впровадження служби контролінгу у систему управління підприємством.

Викладення основного матеріалу дослідження. Вивчення вітчизняних вчених орієнтовані на пристосування іноземних досліджень відносно застосування контролінгу до обставин, в яких, діють національні підприємства. Однак у вітчизняних та іноземних вчених немає цілісного уявлення контролінгу, це підтверджується протиріччями в трактуванні поняття «контролінг», а крім того розбіжності відносно знаходження і переліку функцій та проблем, які зобов'язані здійснювати контролінг. Вітчизняні вчені ніяк не досягнули цілісного уявлення зони контролінгу в концепції управління.

Поняття «контролінг» походить від латинських термінів «contra» і «rotulus» (франц. – «contrele», англ. – «counter-roullour») і в перекладі означає «зустрічна роль». Контролінг (від англ. tocontrol –

контролювати, керувати, регулювати) – функціонально відокремлений напрям економічної роботи на підприємстві, пов'язаний з реалізацією фінансово-економічної функції в менеджменті для прийняття оперативних та стратегічних управлінських рішень.

Сутність поняття «контролінг» у процесі еволюції пройшло значний шлях. За результатами дослідження літературних джерел із застосуванням динамічного підходу виділено шість етапів розвитку контролінгу, відповідно яким здійснено опис концептуальних підходів до розуміння суті контролінгу в системі управління підприємством. Еволюцію контролінгу за етапами його розвитку, представлено у таблиці 1 [5].

Таблиця 1 - Етапи еволюції контролінгу

Період	Назва етапу	Сутність етапу
1865-1930 рр.	Орієнтація контролінгу на бухгалтерський облік	Значний індустріальний розвиток, збільшення кількості підприємств, посилення конкуренції, розширення діяльності підприємств, потреба в методичній базі управління підприємством.
1930-1960 рр.	Орієнтація контролінгу на планування та контроль	Ускладнення системи управління, потреба в орієнтації поставлених цілей на майбутнє, створення професійної організації контролерів, розвиток теоретичної бази контролінгу в Німеччині.
1960-1980 рр.	Орієнтація контролінгу на управлінський облік	Вдосконалення управління витратами, розробка системи бюджетування з використанням інформаційних засобів, збір та обробка інформації для планування, контролю і регулювання показників.
1980-1990 рр.	Орієнтація контролінгу на систему управління	Перехід на нову економічну модель, зростання обсягу інформації і значення інформаційного забезпечення, орієнтація на інформаційну економіку.
1990-2000 рр.	Орієнтація контролінгу на координацію прийняття рішень	Формалізація структури збереження даних, процесу їх обробки, алгоритму прийняття рішень, що дає можливість використовувати експертні системи і системи підтримки прийняття управлінських рішень. Акцент на системи управління знаннями, а не даними.
2000 р.-наш час	Орієнтація контролінгу на самоуправління	Підвищення ролі децентралізації та самоуправління в сучасній системі менеджменту, ключовим елементом ефективності діяльності підприємства стає успішність реалізації управлінського рішення.

Джерело: [5]

На думку Криворотько І.О. контролінг являє собою в широкому значенні систему забезпечення виживання підприємства у двох аспектах: короткостроковому – оптимізація прибутку і в довгостроковому – збереження і підтримка гармонічних відносин і взаємозв'язків підприємства з оточуючим його сфера: природною, соціальною, господарською [4].

Н.М. Михайличенко, М.О. Шульга та Л.Є. Пустовіт розглядають контролінг як функцію управління підприємством, яка направлена на вирішення оперативних та стратегічних управлінських рішень.

Вчені Л.Г. Липич, І.О. Гадзевич та О.А. Зоріна не притримуються єдиної думки про визначення сутності контролінгу на підприємстві. Вони представляють «контролінг» як певну сукупність методів та процедур, які спрямовані на підтримку основних функцій управління підприємством.

Найчіткішим змістом поняття «контролінг» є визначення С. А. Крекотун: «Контролінг – нова концепція інформації та управління, що забезпечує підтримку внутрішнього балансу підприємства шляхом формування інформації про витрати і прибутки та надання її керівництву для прийняття оптимальних управлінських рішень».

На нашу думку, контролінг є новою концепцією управління, яка передбачає розробку інформаційної системи задля внутрішнього балансу підприємства та прийняття оптимальних управлінських рішень.

Функція контролінгу полягає у забезпеченні координації різних систем – планування, контролю, інформаційного забезпечення.

Контролінг – це система, яка орієнтована на майбутній розвиток підприємства чи регіону в цілому. Це система спостереження та вивчення поведінки внутрішнього економічного механізму конкретного підприємства і розробки шляхів для досягнення мети, яку воно ставить перед собою.

В даний час в Україні та за кордоном, можна виділити основні підходи організації контролінгу.

Перший підхід – це створення власного підрозділу контролінгу. Даний варіант має наступні переваги:

- співробітники компанії добре знайомі з внутрішньою організацією компанії та галузевими особливостями бізнесу;
- отримані навички та досвід залишаються всередині компанії;
- керівництво компанії може використовувати відділ як «майданчик» для професійного зростання майбутніх управлінських кадрів.

Створення самостійної системи контролінгу необхідно орієнтувати на середні і великі підприємства зі складною внутрішньою організаційною структурою, оскільки обсяги діяльності та інформації будуть викликати в цьому випадку напружену роботу працівників даного відділу або служби.

Другий спосіб – це використовувати аутсорсинг (outsourcing – в пер. з англ. – виконання всіх або частини функцій по управлінню організацією

сторонніми фахівцями), тобто повністю або частково передати функції контролінгу спеціалізованої компанії чи зовнішньому консультанту.

Третій варіант – косорсинг. Він полягає в тому, щоб створити служби контролінгу в рамках компанії, але в деяких випадках залучати експертів спеціалізованої компанії або зовнішнього консультанта.

Не всім підприємствам, як вважають експерти, доцільно створювати власний підрозділ контролінгу. На невеликих підприємствах має місце функціонування контролінгу за допомогою інтегрованої системи обліку, при цьому спеціальної служби і посади контролера не передбачається, а його функції може виконувати головний бухгалтер або спеціально уповноважений співробітник підприємства [2].

Серед науковців немає єдиного підходу щодо визначення кола функцій, що виконує контролінг. Проте найчастіше до функцій контролінгу відносять такі:

1) інформаційна функція – формування інформаційних каналів та забезпечення інформацією, необхідною для процесу управління на всіх його рівнях;

2) координаційна функція – одна з центральних функцій контролінгу, яка полягає у координації діяльності функціональних систем підприємства, в тому числі ланок системи управління;

3)прогнозна функція – стратегічне та оперативне планування розвитку підприємства на основі аналізу і оцінки фактичних результатів діяльності;

4) контрольно-аналітична функція – реалізується через систему показників, що підлягають контролю, оцінку впливу різних факторів на кінцевий результат; встановлення допустимих меж відхилень від запланованих показників; оцінку ступеня досягнення мети; інтерпретацію причин відхилень від запланованих показників, виявлення їх винуватців, розробку пропозицій щодо їх усунення або мінімізації негативних відхилень та стимулювання позитивних відхилень; контроль виконання скоригованих планів [8].

На сучасних підприємствах, особливо великих та середніх, доцільним буде створення окремого відділу або служби контролінгу, до складу якого повинні входити такі фахівці, як економісти, менеджери, фінансисти, маркетингологи, бухгалтери, програмісти. При формуванні такої служби перевагу доцільно надавати працівникам підприємства, які проявили себе

як хороші спеціалісти за своїм напрямком діяльності. Система контролінгу на підприємстві може складатися з таких підсистем:

- підсистема контролю виробництва;
- підсистема контролю маркетингової діяльності;
- підсистема контролю фінансової діяльності;
- підсистема контролю інноваційної діяльності;
- підсистема контролю персоналу;
- підсистема контролю зовнішньоекономічної діяльності підприємства [8].

Метою контролінгу може бути й отримання даних, їх обробка і трансформація в інформацію для управління та прийняття рішень. Така інформація є нестандартною, призначається для виявлення тенденцій і закономірностей явищ і процесів у діяльності підприємства, допомагає розробити заходи, які забезпечують його життєдіяльність.

Контролінг є системою інформації, яка сприяє забезпеченню тривалого існування підприємства, він націлений на майбутнє. Той, хто тримається за старе, залишається з його наслідками, а завдання грамотних менеджерів полягає у тому, щоб завчасно пристосуватися до нових обставин. Проте досвід свідчить, що в більшості випадків менеджери не розуміють необхідності адаптації до нових реалій життя, не відчують прискорення темпу змін. Якщо проблема пристосування зводиться до темпу технічних перемін, то немає іншої альтернативи, як звернутися до науки за її вирішенням.

Основними завданнями системи контролінгу слід вважати: планування (методологію і організацію); облік (збір та обробку інформації); контроль (порівняння планових і фактичних значень показників); сервісне забезпечення управління (збір, обробку, інтерпретацію, консультування); спеціальні системи спостереження (маркетинг, моніторинг змін у зовнішньому середовищі) [1].

Служби контролінгу в процесі виконання своїх функцій використовують велику кількість методів. Поряд з окремими загальнометодологічними та загальноекономічними методами використовуються специфічні. До перших методів належать такі, як спостереження, порівняння, групування, аналіз, трендовий аналіз, синтез, систематизація, прогнозування. До основних специфічних методів контролінгу належать: аналіз точки беззбитковості,

бенчмаркінг, вартісний аналіз, портфельний аналіз, SWOT-аналіз (аналіз сильних і слабких місць), ABC-аналіз, XYZ-аналіз, методи фінансового прогнозування (експертні, екстраполяції тощо) [9].

З огляду на коло функцій та завдань, що їх виконує контролінг, на нашу думку, служба контролінгу повинна увійти до структури фінансово – економічних служб підприємства, які підпорядковуються фінансовому директору підприємства. Бухгалтерія в свою чергу, підпорядковується відділу контролінгу, що є логічним, оскільки центральне місце займає процес збору необхідної інформації від інших відділів і бухгалтерія має повноваження вимагати подання ними звітів. Звіти за програмою, передбаченою системою контролінгу, обробляються працівниками контролінгової служби.

Може бути також прийнятним варіант, коли відділи постачання, збуту, обліку та інші подають передбачені системою контролінгу звіти безпосередньо у службу контролінгу.

Таким чином, начальник служби контролінгу одержує досить високий статус і незалежність від начальників інших фінансово – економічних служб. Більш того, служба контролінгу ставиться до певної міри в привілейоване положення, оскільки наказом фінансового директора інші служби зобов'язуються надавати службі контролінгу всю необхідну інформацію.

Служба контролінгу на підприємстві може утворюватися відповідно до функцій менеджменту. За підтримку кожної функції відповідає контролер або група контролерів (спеціаліст по плануванню і бюджетуванню, спеціаліст по обліку і аналізу, спеціаліст по контролю), в даному випадку необхідні працівники вузької спеціалізації. Також, організація служби контролінгу може здійснюватися відповідно до функціональних сфер підприємства (постачання, виробництво, збут, фінанси), що вимагає закріплення за кожною сферою контролера або групи контролерів широкого профілю. В більшості випадків на практиці використовується поєднання цих двох варіантів [6].

З початком кризи поставки основного палива – вугілля, підприємство почало шукати більш дієві методи управління підприємством. Контролінг є одним таких методів, тому розглянуто впровадження системи контролінгу на підприємстві ВП Придніпровська ТЕС ПАТ «ДТЕК Дніпроенерго».

Придніпровська теплоелектрична станція є структурним підрозділом та входить до складу ПАТ «ДТЕК Дніпроенерго». ПдТЕС постачає електроенергію та тепло на мікрорайон Придніпровський та лівий берег Дніпропетровська. Сьогодні Придніпровська ТЕС – один з найбільших виробників теплової енергії серед подібних підприємств галузі. Є перспектива опалення станцією м. Дніпро.

Проведемо аналіз підприємства за допомогою одного з інструментів контролінгу – SWOT-аналіз (табл. 2).

Таблиця 2 - Проведемо SWOT – аналіз для Придніпровської ТЕС

	Сильні сторони (S)	Слабкі сторони (W)
Внутрішнє середовище	<ol style="list-style-type: none"> 1. Високий контроль якості 2. Імідж на ринку 3. Продумана стратегія у сфері діяльності 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Збої в постачанні сировини 2. Застаріле устаткування 3. Залежність від постачальників 4. Неповна завантаженість виробничих потужностей 5. Вузька спеціалізація
	Можливості (O)	Загрози (T)
Зовнішнє середовище	<ol style="list-style-type: none"> 1. Вдосконалення технології виробництва 2. Вдосконалення менеджменту 3. Стійкий попит на продукцію 4. Відсутність зарубіжних конкурентів 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Неприятлива економічна ситуація в державі 2. Погіршення політичної обстановки 3. Зростання податків і мит 4. Скачки курсів валют 5. Поява принципово нового товару

Авторська розробка

З 1990-х років застосовується нечіткий SWOT-аналіз у процесі стратегічного планування, що полягає в розділенні чинників і явищ на категорії: сильних і слабких сторін проекту, можливостей, що відкриваються при його реалізації, та загроз, пов'язаних з його здійсненням. Традиційні математичні методи засновані на класичній логіці, є нетерпимі до неточності та необ'єктивності істини, а також до невизначеності у економічних системах. В свою чергу невизначеність системи призводить до зростання ризиків від прийняття неефективних рішень, результатом чого можуть бути негативні економічні наслідки. З цією метою виникає потреба у методах, що ґрунтуються на нечіткій логіці.

Проведений SWOT-аналіз вказує на те, що на підприємстві загроз та слабких сторін більше, ніж можливостей та сильних сторін. Це спричиняють такі фактори: економічні, географічні, технологічні та політичні.

Використовуємо стратегію захисту, яка представляє собою заходи, які направлені на покращення та подолання слабких сторін підприємства для запобігання або мінімізацію ризиків.

Одне з найважливіших завдань контролінгу – формування прибутком підприємства, тому у фокусі уваги контролінгу перебувають витрати: їхні види, місця виникнення й принципи керування ними. За розміри витрат на підприємстві відповідають керівники різних служб і підрозділів («центрів відповідальності» – відповідно до термінології контролінгу).

Центр відповідальності (Responsibility Center) – сфера (сегмент) діяльності, в межах якої встановлено персональну відповідальність менеджера за показники діяльності, які він контролює. Ефективність центру відповідальності визначається двома параметрами: досягненням певних цілей та ефективністю використання ресурсів. При цьому найбільш ефективним є центр відповідальності, який виконав поставлені перед ним цілі, витративши мінімальну кількість ресурсів.

Керівник центру відповідальності отримує такі повноваження:

- наділений правом ухвалення рішень щодо використання ресурсів (матеріальних, трудових, фінансових);
- володіє повноваженнями, достатніми для забезпечення досягнення поставленої мети;
- відповідає за виконання встановлених планів і контрольних показників, зокрема у підрозділах, що йому підпорядковуються (центрах відповідальності нижчого рівня).

Різноманітність функціонального спрямування діяльності структурних підрозділів, їх місця в організаційній структурі управління, а також широти повноважень їх керівників дозволяють виділити конкретні центри типів відповідальності в межах підприємства.

Відмінності в характері менеджерів дають змогу відокремити чотири типи центрів відповідальності: центр витрат; центр доходів (виручки); центр прибутку; центр інвестицій [3].

Спираючись на організаційну структуру Придніпровської ТЕС розподілимо центри відповідальності підприємства враховуючи, що служба контролінгу виконуватиме такі функції: інформаційна, контрольна, аналітична та прогнозна.

До центру витрат відноситься: паливно-транспортний цех (ПТЦ), котлотурбінний цех (КТЦ), хімічний цех, цех теплових вимірів та автоматики (ТВА), гідротехнічний цех (ГРТ), цех теплопостачання та підземних комунікацій (ТПК), цех централізованого ремонту (ЦР), планово-економічний відділ. До центру доходів (виручки) – відділ збуту. До центру прибутку – бухгалтерія. До центру інвестицій – відділ капітального планування.

Оскільки на підприємстві централізована система управління, то організуємо систему контролінгу як окремий відділ підприємства. Голова відділу безпосередньо підпорядковується директору підприємства. До складу служби контролінгу відібрані найкращі співробітники з усіх центрів затрат підприємства.

Перш за все, ціллю створення служби контролінгу є виведення підприємства з кризового стану. Адже на кінець 2015 року ПАТ «ДТЕК Дніпроенерго» має збиток. Для того, щоб підприємство почало отримувати прибуток, або хоча б знизити збиток, потрібно знизити собівартість головного продукту – електроенергії.

Основна стаття собівартості 1 кВт електроенергії є «Сировина та матеріали». Вона займає у середньому 78% всієї собівартості продукту. Для зменшення цього відсотка запропановано проект технічного переоснащення вугільного енергоблоку потужності 300 МВт. Це забезпечить зменшення витрат основного палива – вугілля.

На даний момент на 1 кВт електроенергії витрачається 400 г вугілля. Із впровадженням проекту витрати становитимуть лише 350 г. Ціна однієї тони вугілля коштує 2210 грн. Тобто з виконанням даного проекту витрати у грошовому еквіваленті становитимуть – 74 коп. На кінець 2015 року цей показник був на відмітці 93 коп. Тобто собівартість знизилась на 19 коп. Що надалі дасть змогу зекономити та отримати прибуток.

Висновки. Таким чином, контролінг є новою концепцією управління, яка передбачає розробку інформаційної системи задля внутрішнього балансу підприємства та прийняття оптимальних управлінських рішень. Контролінг є самостійною складовою системи управління підприємством й забезпечує підвищення рівня ефективності усіх напрямів діяльності суб'єкта господарювання.

Існує тісний зв'язок між службою контролінгу та центрами відповідальності на підприємстві. Спираючись на організаційну структуру підприємства запропоновано ввести центри відповідальності підприємства у підсистемі контролінгу враховуючи, що служба контролінгу виконує такі функції: інформаційну, контрольну, аналітичну та прогнозну.

На прикладі ВП Придніпровська ТЕС ПАТ «ДТЕК Дніпроенерго» розглянуто взаємозв'язок між центрами відповідальності у системі

контролінгу. Запропоновано для поліпшення фінансово-економічного стану підприємства такі варіанти з залученням капіталовкладень: ремонт енергоблоку, реконструкція енергоблоку. Аналіз показав, що найкращим варіантом є реконструкція енергоблоку, адже тільки при такому варіанті є можливість отримувати прибуток підприємством.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ:

1. Давидович, І. Є. Контролінг : навч. посіб. / І. Є. Давидович. – К. : ЦУЛ, 2008. – 552 с.
2. Загорудько В.Л., Трофимова К.С. Дослідження основних переваг організації служби контролінгу на вітчизняних підприємствах [Електронний ресурс] / В.Л. Загорудько, К.С. Трофимова. – Режим доступу : <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=1083>
3. Костроміна О.М. Роль центрів відповідальності в системі контролінгу/ О.М. Костроміна// Вісник національного технічного університету України «Київський політехнічний інститут».– 04/2010 . – №2 . – С. 60-64.
4. Коцупатрій М.М. Сутність та місце контролінгу в управлінні підприємством / Коцупатрій М.М., Гуцilenко У.О. // Збірник наукових праць Вінницького національного аграрного університету. Серія: Економічні науки / Редколегія: Калетнік Г.М. (головний редактор) та інші. – Вінниця, 2010. – Випуск 5, том 2. – 226с.
5. Кузнецова, А. І. Економічна сутність контролінгу в сучасних умовах / А. І. Кузнецова // Ефективна економіка. – 2014. – № 8.
6. Нагернюк Д.В. Контролінг як фактор забезпечення конкурентоспроможності / Д.В. Нагернюк // Збірник наукових праць Таврійського державного агротехнологічного університету. Серія «Економічні науки» – 2010. – №3 (11). – С. 361 – 366.
7. Софійчук К. К. Місце та значення контролінгу в теорії управління / К. К. Софійчук // Управління проектами, системний аналіз і логістика. Технічна серія. - 2012. - Вип. 10. - С. 563-567
8. Станьковська І. М. Контролінг як функція управління конкурентоспроможністю підприємства [Електронний ресурс] / І. М. Станьковська, Н. В. Кірдякіна // Актуальні проблеми розвитку економіки регіону. Збірник наукових праць. – 2008. – вип. IV. – Режим доступу: http://www.nbu.gov.ua/portal/Soc_Gum/Apregr/2008_4_1/42.pdf
9. Терещенко О.О. Фінансова діяльність суб'єктів господарювання: Навч. посібник. – К.: КНЕУ, 2003. – 554 с.
10. Шатохін О. Г. Контролінг та його функцій в системі управління конкурентоспроможністю підприємства / О. Г. Шатохін, Є. С. Зданевич // Ефективна економіка. - 2014. - № 5.