

УДК 658.012.4

ФОРМУВАННЯ СИСТЕМИ ПОКАЗНИКІВ ОПЕРАТИВНОГО КОНТРОЛІНГУ НА ПРОМИСЛОВОМУ ПІДПРИЄМСТВІ

О. М. ДЕМЕНІНА

Київський національний університет технологій та дизайну

У статті досліджено вимоги до системи показників оперативного контролінгу на промисловому підприємстві. Обґрунтовано підхід до формування системи показників оперативного контролінгу, визначено функції інтерактивної та діагностичної систем показників оперативного контролінгу. Обґрунтовано взаємозв'язок системи показників оперативного контролінгу зі стратегічними цілями та показниками діяльності підприємства

Показники діяльності підприємства є носіями інформації, що можуть ефективно використовуватись для реалізації, координування та контролю найважливіших процесів діяльності підприємства, а також для ліквідації відхилень, що виникають в діяльності підприємства. Економічні показники забезпечують отримання концентрованої проблемно-орієнтованої інформації про цілі, проблеми, процеси підприємства, а також про їх зміни.

Однак, ізольоване використання показників без врахування існуючих взаємозв'язків між процесами, що відбуваються на підприємстві, призводить до неадекватної, однобічної оцінки та інтерпретації значень показників та не забезпечує достатньою інформацією процес прийняття рішень.

Об'єкти та методи дослідження

Проблеми оперативного контролінгу розглядаються в працях А. Дайле, Е. Майера, Й.Вебера, Т. Райхмана, Д. Хана, П. Хорвата, С.Ф. Голова, М.С. Пушкаря, В.П. Савчука, Л.А. Сухаревої, С.Н. Петренко, О.О. Терещенко та інших іноземних та вітчизняних вчених. Науковцями різнобічно розглядаються питання функцій та задач оперативного контролінгу, його інформаційного забезпечення, інструментів оперативного контролінгу, внутрішньої організації служби контролінгу на підприємстві та ін. Однак питання формування комплексної системи показників оперативного контролінгу, її взаємозв'язку зі стратегічними цілями та показниками діяльності підприємства є недостатньо дослідженими.

Об'єктом дослідження є процес формування системи показників оперативного контролінгу на промисловому підприємстві. В процесі дослідження використані такі методи теоретичних досліджень, як аналіз, синтез, абстрагування, моделювання та системний аналіз.

Постановка завдання

Метою статті є дослідження вимог до системи показників оперативного контролінгу та обґрунтування підходу до формування такої системи на промисловому підприємстві.

Результати та їх обговорення

Показники та системи показників є важливими інформаційними інструментами контролінгу, що базуються на інформації системи управлінського обліку. Для ефективного використання показників як інструменту контролінгу необхідно інтегрувати окремі показники в функціонально або формально організовані системи, які дозволяють врахувати окремі взаємозв'язки в межах підприємства та охопити найважливіші причинно-наслідкові зв'язки.

Система показників може бути визначена як структурована сукупність окремих показників, що базується на принципах взаємодоповнення та взаємозалежності окремих показників, максимально повно та адекватно описує важливі для прийняття рішень процеси діяльності підприємства. Система показників діяльності підприємства повинна відображати цілі, що формуються в системі управління підприємством.

Існує досить велика кількість показників та систем показників, що використовуються у світовій практиці підприємницької діяльності, які можуть бути систематизовані за різними критеріями. Найбільш значущим для моделювання систем показників є критерій структурної детермінації, відповідно до якого виділяють логіко-дедуктивні та емпірично-індуктивні системи показників [1]. Логіко-дедуктивні системи показників – це ієрархічні структури показників, що орієнтовані на досягнення єдиної цілі, яку відображає показник верхнього рівня; інші рівні логіко-дедуктивної системи показників спрямовані на деталізацію вищого цільового показника та, як правило, математично пов'язані з вищим рівнем. Емпірично-індуктивні системи показників формуються за рахунок відбору інформаційно найбільш значущих показників, що комплексно характеризують діяльність підприємства.

Можна виділити три основні етапи розвитку показників діяльності підприємства [2]:

1) показники діяльності (коефіцієнти) мають розрізнений характер, що не дозволяє цілісно та якісно оцінювати діяльність підприємства та здійснювати управління його розвитком;

2) розвиток систем показників, які відображають структуру формування одного або кількох ключових показників та, як правило, подані у вигляді структурного „дерева” показників (логіко-дедуктивні системи показників). На цьому ж етапі набувають розвитку методики проведення аналізу фінансового стану підприємства за допомогою фінансових коефіцієнтів;

3) розвиток концепцій вимірювання досягнень, що представлені за допомогою певної структури показників та комплексно відображають діяльність підприємства; при цьому деякі показники можуть оцінюватись не лише кількісно та необов'язково повинні мати фінансовий характер.

Для забезпечення відповідності цілям ефективного управління підприємством система показників оперативного контролінгу повинна відповідати наступним вимогам:

1) адекватність цілям управління та можливість інтеграції на різних етапах управлінського процесу;

2) взаємоузгодженість із системою показників стратегічного управління підприємством;

3) врахування основних факторів, що впливають на реалізацію цілей підприємства та врахування взаємозв'язків між ними;

4) врахування особливостей організаційної структури підприємства, деталізація показників для всіх рівнів управління підприємства;

5) висока гнучкість та адаптованість до умов вирішення проблеми;

6) ефективність, що полягає у перевищенні результатів від функціонування системи показників над витратами на реалізацію даної системи.

Щоб відповідати зазначеним вище вимогам до системи показників оперативного контролінгу, така система повинна характеризуватись здатністю діагностування стану підприємства в необхідні моменти часу, а також відображати систему цілей підприємства та слугувати для цільової орієнтації діяльності підприємства.

Системи показників, що використовуються в управлінні підприємством, за призначенням можуть бути класифіковані як діагностичні системи показників та інтерактивні системи [3].

Діагностична система показників містить комплекс показників, призначенням якого є забезпечення контролю за різнобічними процесами виробничої та фінансової діяльності підприємства. Діагностична система показників застосовується для здійснення періодичного контролю діяльності підприємства. Така система показників містить відомі групи показників аналізу фінансового стану підприємства та показники якості виробничого процесу: показники ліквідності, оборотності, рентабельності, потенціалу, якості продукції тощо. Конкретний зміст груп показників при цьому визначається потребами кожного конкретного підприємства. Метою застосування діагностичної системи показників є виявлення слабких місць в діяльності підприємства, а також виявлення відхилень в процесі діяльності підприємства від встановлених нормативів. Показники діагностичної системи можуть знаходитись в межах певних діапазонів допустимих значень, що відображає гнучкість функціонування підприємства в певних виробничих та фінансових умовах. Діагностична система показників відображає встановлені обмеження в діяльності підприємства, її показники слугують як контрольні індикатори ефективної роботи підприємства.

Інтерактивна система показників містить показники, які фокусують діяльність підприємства на досягненні його основних цілей. Тому інтерактивна система показників часто може бути представлена у вигляді логіко-дедуктивної системи показників. Інтерактивна система дозволяє відстежувати та контролювати процес досягнення встановлених цілей підприємства у часовому розрізі, а також в розрізі різних підрозділів підприємства.

Важливо зазначити, що для ефективного управління підприємством на основі системи контролінгу необхідним є використання обох розглянутих систем показників: діагностичної та інтерактивної системи. Для обґрунтування такої необхідності розглянемо моделювання різних ситуацій використання діагностичної та інтерактивної систем показників в управлінні підприємством, що подані за допомогою матричної схеми (рисунок).

		Інтерактивна система показників оперативного контролінгу	
		Використовується	Не використовується
Діагностична система показників оперативного контролінгу	Використовується	I Повний контроль за оперативною діяльністю	II Відсутність орієнтирів оперативної діяльності
	Не використовується	III Небезпека надмірного фокусування на цільових показниках та втрати можливості комплексної оцінки стану підприємства	IV Втрата контролю (відсутність орієнтирів діяльності та можливості комплексної оцінки стану підприємства)

Матриця моделювання ситуацій управління підприємством на основі діагностичної та інтерактивної системи показників оперативного контролінгу

В матриці представлені чотири поля, що характеризують відповідні ситуації управління на основі систем показників.

На полі I представлена ідеальна ситуація, коли в системі контролінгу використовується як діагностична, так і інтерактивна системи показників. Обидві системи доповнюють одна одну та забезпечують систему управління необхідною інформацією щодо контролю досягнення встановлених цільових показників та виявлення слабких місць в діяльності підприємства/

Поле II характеризує ситуацію, коли в системі управління ефективно використовується діагностична система показників та відсутня (або неефективна) інтерактивна система. Дана ситуація означає відсутність чітких орієнтирів діяльності підприємства. Використання лише діагностичної системи показників не дозволяє побудувати систему контролінгу, спрямовану на досягнення цілей підприємства, оскільки відсутня інтерактивна система показників, що відображає основні цільові показники діяльності.

На полі III представлена ситуація, коли в системі управління підприємством ефективно використовується інтерактивна система показників, однак відсутня (або неефективна) діагностична система. За такої ситуації виникає небезпека втрати контролю над деякими ділянками виробничої та фінансової діяльності підприємства, оскільки показники, що характеризують ці ділянки, можуть опинитись поза системою контролю. Отже, поле III відображає ситуацію небезпеки надмірного фокусування системи управління та контролю на основних цільових показниках та втрати комплексної оцінки діяльності.

Поле IV відображає ситуацію втрати контролю в управлінні діяльністю підприємства. В управлінні підприємством практично не використовуються ні діагностична, ні інтерактивна системи показників. Показники, що фактично використовуються на підприємстві, не відображають адекватно виробничі та фінансові процеси діяльності підприємства, не можуть використовуватись як цільові орієнтири та залишають поза увагою „слабкі” місця в діяльності підприємства.

Розробити та впровадити в практичну діяльність підприємства комплексну систему показників оперативного контролінгу можна завдяки системі бюджетування. Система бюджетування дозволяє побудувати інтерактивну систему показників, що відображає процес формування грошових потоків підприємства. Такий підхід до формування інтерактивної системи показників забезпечує вирішення головного завдання оперативного контролінгу, що полягає в сприянні керівництву у досягненні запланованих оперативних цілей, узгоджених зі стратегічними цілями підприємства. Грошові потоки є головними чинниками створення вартості підприємства, а її збільшення, своєю чергою, є основною стратегічною ціллю підприємства [4, 5].

Система бюджетування дозволяє також побудувати діагностичну систему показників оперативного контролінгу, своєчасно отримувати інформацію щодо погіршення стану підприємства, аналізувати його причини та обґрунтовано здійснювати вибір управлінських рішень, спрямованих на поліпшення фінансового стану.

Бюджетування як технологія має достатньо довгу історію та застосовується більшістю успішних світових компаній. Проте, бюджетування як система управління має і об'єктивні обмеження, основними з яких є недостатнє використання нефінансових показників і переважна орієнтація на вирішення

короткострокових завдань. Це зумовлює необхідність доповнення системи бюджетування на підприємстві системою управління за ключовими показниками ефективності (KPI). KPI (Key Performance Indicators) – набір основних показників, що характеризують досягнення цілей і ефективність діяльності компанії. Найбільш відомою та розробленою концепцією управління за ключовими показниками ефективності є Збалансована система показників (BSC).

Ефективна система показників контролінгу (в даному випадку говоримо про цілісну систему стратегічного та оперативного контролінгу) повинна поєднувати функції і завдання як системи управління за ключовими показниками ефективності, так і бюджетного управління. Такий підхід до формування системи показників контролінгу на підприємстві дає можливість вирішити ряд важливих завдань: 1) поєднання в межах системи показників управління підприємством фінансових та нефінансових показників; 2) досягнення узгодженості цільових значень довгострокових ключових показників ефективності діяльності підприємства та планових показників річного бюджету; 3) обґрунтоване планування витрат на стратегічні програми та заходи; 4) обґрунтування причинно-наслідкового зв'язку між ключовими показниками ефективності підрозділів та компанії в цілому; 5) досягнення цільових значень ключових показників ефективності при мінімізації бюджетних витрат та ін.

Висновки

Проведене дослідження дає можливість на основі сформованих вимог до системи показників оперативного контролінгу обґрунтувати підхід до формування такої системи на промисловому підприємстві. Поєднання діагностичної та інтерактивної системи показників оперативного контролінгу, що базується на технології бюджетування, з системою управління за ключовими показниками ефективності діяльності підприємства забезпечує комплексний підхід до планування та контролю діяльності підприємства.

ЛІТЕРАТУРА

1. Контроллинг в бизнесе. Методологические и практические основы построения контроллинга в организациях / А. М. Карминский, Н. И. Оленев, А. Г. Примак, С. Г. Фалько. – 2-е изд. – М.: Финансы и статистика, 2003. – 256 с.
2. Попов Д. Эволюция показателей стратегии развития предприятия // Управление компанией. – 2003. – №1. – С. 69–75.
3. Вебер Ю., Шэффэр У. На пути к активному управлению с помощью показателей // Проблемы теории и практики управления. – 2000. – № 5. – С. 107–111.
4. Хан Д. Планирование и контроль. Стоимостно-ориентированные концепции контроллинга / Д. Хан, Х. Хунгенберг: [пер. с нем.; под ред. Головача Л. Г., Лукашевича М. Л. и др]. – М.: Финансы и статистика, 2005. – 928 с.
5. Валдайцев С. В. Оценка бизнеса и управление стоимостью предприятия: Учеб. пособ. для вузов. – М.: ЮНИТИ-Дана, 2001. – 720 с.

Надійшла 09.07.2010