

ВПРОВАДЖЕННЯ КОНТРОЛІНГУ В БІЗНЕС ПРОЦЕСАХ В УМОВАХ РИНКОВОЇ ЕКОНОМІКИ

І. Кухаренко

Львівська державна фінансова академія

Розглянуті основні підходи сутності контролінгу бізнес – процесів в умовах ринкової економіки та шляхи її реалізації.

Ключові слова: Менеджмент бізнес – процесів, контролінг, моніторинг, планування, ринкова економіка.

Розвиток світової промисловості, зростання розмірів окремих підприємств і складності виробництв визначили необхідність удосконалення методів управління, що вимагає чіткості управлінського обліку та ретельного фінансового контролю. Одним із суттєвих завдань ефективного управління сучасними підприємствами є контролінг бізнес-процесів, які визначають економічну ефективність діяльності підприємств.

Контролінг - це спеціальна система методів та інструментів, яка спрямована на функціональну підтримку менеджменту підприємства (зокрема фінансовою менеджменту), що охоплює інформаційне забезпечення, планування, координацію, контроль і внутрішній консалтинг.

Контролінг — це система, орієнтована на майбутній розвиток підприємства. Основною його метою є орієнтація управлінського прорізу на максимізацію прибутку й вартості капіталу при мінімізації ризику та збереженні ліквідності й платоспроможності підприємства.

Основні підходи до визначення сутності поняття „контролінгу бізнес-процесів”, що зустрічаються у теорії та практиці, є наступними:

- технологія управління різними сферами фінансово-господарської діяльності компанії;
- система управління прибутком через механізм координації внутрішніх управлінських процесів і їхньої адаптації до вимог зовнішнього середовища;
- філософія й образ мислення керівників, орієнтований на ефективне використання ресурсів і розвиток підприємства в довгостроковій перспективі;
- концепція системного управління підприємством, в основі якої лежить прагнення забезпечити довгострокове ефективне існування бізнесу;
- інформаційне забезпечення, орієнтоване на результат управління підприємством;
- система управління процесом досягнення кінцевої мети і результатів діяльності фірми.

Контролінг бізнес-процесів сприяє досягненню головної цілі підприємства – оптимізації фінансового результату через максимізацію прибутку і цінності капіталу за гарантованої ліквідності.

Контролінг бізнес-процесів це технології системного управління сукупністю взаємопов'язаних і взаємообумовлених дій, які перетворюють входи підприємства у виходи. Етапи контролінгу бізнес-процесів включають:

- визначення контрольованих показників результативності і точок контролю в процесах;
- моніторинг показників результативності;
- аналіз результатів моніторингу
- порівняння фактичних і планових показників та з'ясування причин відхилень.

Контролінг бізнес-процесів відбувається у трьох напрямках:

- контролінг процесу, як основа виробничого процесу та управління ним.
- контролінг ресурсів, який пов'язаний із розподілом ресурсів на всю множину процесів.
- контролінг об'єкта процесу, що визначає логічну послідовність функцій.

При організації процесного управління, виділяють чотири етапи: планування, реалізація, контролінг і удосконалення.

Процесне управління розглядається як планомірна діяльність з формування цілеспрямованої поведінки підприємства за допомогою виділення, опису і менеджменту системи взаємозв'язаних і взаємодоповнюючих процесів та їхнього ресурсного оточення.

Менеджмент бізнес-процесами підприємства визначає пріоритети основних процесів, зокрема: моделювання, аналіз, оптимізація, виконання, моніторинг і контролінг.

Для управління процесами необхідно реалізувати щодо них повний цикл управління, а саме:

- процеси необхідно спланувати: описати, регламентувати;
- процеси необхідно реалізувати в поточній діяльності;
- необхідно впроваджувати контролінг процесів;
- процеси необхідно удосконалювати, проводити їхній інжиніринг.

Таким чином, контролінг виступає одним з етапів циклу управління бізнес-процесами.

В практиці управління для більшості компаній характерні тільки два перші етапи - планування процесу і його реалізація. Це означає, що цикл управління незамкнений, немає повноцінного контролю ефективності виконання бізнес-процесів, відсутній аналіз та адаптація процесів до зовнішніх і внутрішніх умов, які змінюються. Тому для повноцінного впровадження контролінгу бізнес-процесів необхідно:

- визначення контрольованих показників результативності і точок контролю в процесах;
- моніторинг показників результативності, включаючи їхню статистичну обробку;
- аналіз результатів моніторингу, тобто порівняння фактичних і планових показників та з'ясування причин відхилень.

Формування системи контролінгу бізнес-процесів в Україні визначає необхідність розвитку державного фінансового контролю як у напрямі вдосконалення ревізії, так і через запровадження фінансового аудиту й аудиту ефективності, в тому числі на макрорівні. Це має сприяти підвищенню ефективності господарювання підприємств.

Поряд з підприємницькими структурами систему контролінгу бізнес-процесів треба запроваджувати і в діяльність державного апарату та органів влади. Це випливає з того, що система державного регулювання економіки, яка претендує на статус ефективної, повинна, як мінімум:

- правильно встановлювати відповідні правила і стандарти, які формують умови виробництва матеріального продукту та надання послуг;
- точно визначати засоби та методи впливу держави на суб'єкти економічних відносин з метою забезпечення дотримання вищезазначених правил і стандартів;
- своєчасно вносити обґрунтовані зміни до встановлених правил і стандартів, якщо вони на даному етапі розвитку країни не сприяють ефективному господарюванню.

Важливість державного регулювання підприємницької діяльності передусім зумовлюється незабезпеченістю економіки достатнім обсягом фінансових ресурсів і викликаною цим потребою фінансового контролю їхніх потоків з метою забезпечення законного, цільового й ефективного їх використання та стабільності економіки.

На жаль, з України на кінець 2000 року кожне друге підприємство, що функціонувало, було збитковим, а обсяг валового внутрішнього продукту за останнє десятиріччя ХХ століття знизився практично вдвічі, обсяг капіталовкладень зменшився у п'ять разів. Унаслідок чого спостерігалася негативна тенденція до скорочення фінансових ресурсів публічного сектору. Якщо у 1996 році видатки зведеного бюджету України в перерахунку на долари США становили 18,7 млрд., у 1998-му — 12,4 млрд., то у 1999 році — 8,4 млрд. У подальшому ситуація дещо вирівнялася: за 2005 рік цей показник очікувався у 34 млрд. доларів. Але порівняймо: у 2000 році лише профіцит федерального бюджету США досяг 250 млрд. доларів. А видатки державного бюджету Нідерландів у 2005 році становили 198 млрд. євро. Звісно, за невеликих обсягів фінансових ресурсів українська держава не може виконувати належно свої функції, вона не має реальних важелів впливу на хід соціально-економічних процесів. За умов, коли економіка країни перебуває у важкому, розбалансованому стані, регульовальний вплив держави на підприємницьку діяльність є необхідним.[4]

Метою такого регулювання є сприяння зростанню секторів і галузей економіки, раціональному використанню засобів та предметів праці й самої праці у підприємницькій діяльності для отримання найбільшого прибутку, а також надання ними належних суспільних благ за мінімально допустимою вартістю.

Цінність контролінгу визначена тим, що він передбачає спрямованість управлінських дій на:

- визначення мети (цілей);
- забезпечення руху і стійкості;
- управління цілями;
- забезпечення своєчасності рішень;
- здійснення стратегічного мислення;
- документування заходів.

Можливість застосування механізму контролінгу на макрорівні зумовлена тим, що у його функціонуванні зацікавлені не лише власники суб'єктів підприємництва, а й наймані працівники та держава загалом.

Усі зазначені суб'єкти ринку прагнуть до максимізації прибутку, отримання якого є головною метою діяльності суб'єктів підприємництва.

Наявність можливостей регулювати економічні процеси і їх фактичне регулювання — це не одне й те саме.

Розглянемо окремі аспекти цієї проблеми на прикладі перевірки 47 державних монопольних угруповань, а також більше тисячі їхніх відокремлених структурних підрозділів, яку проведено органами Державної контрольно-ревізійної служби спільно з іншими центральними органами влади на виконання розпоряджень Кабінету Міністрів України від 12.03.2005 № 64-р, від 23.06.2005 № 216-р та від 25.06.2005 № 217-р. Її результати засвідчили низку негативних тенденцій в управлінні державним сектором економіки.

"Продовжується загальне падіння ефективності менеджменту, що засвідчено погіршенням фінансового стану майже усіх перевірених підприємств, які у 2004 році забезпечили загалом отримання балансового прибутку на суму 3.2 млрд. грн при сумарних балансових збитках 3 млрд. грн. Зокрема працівниками Служби встановлено факт фальсифікації фінансових результатів діяльності Укрзалізниці та ВАТ "ДАК "Автомобільні дороги України" (у звітності — прибутки, а реально — збитки). Загальний же фінансовий результат діяльності перевірених угруповань

— 2.6 млрд. грн збитків. Характерно, що погіршення фінансових результатів на багатьох підприємствах відбувалось при одночасному зростанні натуральних показників їхньої діяльності".[3]

Наведені факти вказують на масштабність явища, що називають терміном "криза менеджмент державних підприємств" і визначають низку його складових.[4] Це:

- необгрунтована побудова державних монополій за принципом холдингу;
- неврегульованість віднесення дебіторської заборгованості до сумнівної;
- відсутність регламентування розмірів операційних витрат;
- недостатня законодавча урегульованість повноважень державних органів щодо управління об'єктами державної власності та, зокрема, контролю за їхньою фінансово-господарською діяльністю.

Передусім держава має забезпечити встановлення певних стандартів (норм) щодо мобілізації та використання фінансових ресурсів на всіх рівнях вертикальної структури управління, здійснення контролю за дотриманням їх об'єктами регулювання та зміни чи скасування, за потреби, цих обмежень.

Для нього державне регулювання економіки повинно мати у своєму складі контрольні дії, спрямовані на те, щоб гарантувати виконання поставлених завдань. І ці дії мають упроваджуватися як на етапі планування, так і в процесі здійснення регулювання, бо державні органи повинні мати дані про зміну поведінки об'єктів державного регулювання, щоб, за потреби, своєчасно скоригувати пріоритети розвитку національної економіки, замінити регулятори, які нездатні ефективно впливати на діяльність об'єктів господарювання, вдосконалити правові норми. Після закінчення такої роботи треба також володіти достовірною інформацією, щоб дати правильну оцінку фактично зробленому і досягнутому, виявити неприпустимі відхилення від мети і пов'язані з цим негативні наслідки, віднайти нові, раніше невідомі, можливості та резерви.

З огляду на викладене доцільно предметніше визначити у нормативно-правових актах положення, які передбачають забезпечення тісного зв'язку системи державного фінансового контролю з державним регулюванням, у тому числі бюджетним процесом.

Які ж висновки із зазначеного можна зробити?

Висновок перший. Державне регулювання не менше, ніж підприємницька діяльність, потребує використання механізму саморегулювання контролінгу.

Висновок другий. До завдань контролінгу в сфері державного регулювання слід віднести постановку цілей регулювання, збір і обробку інформації для прийняття управлінських рішень, здійснення відповідних процедур контрольно-аналітичного характеру, а також, що найважливіше, підготовку рекомендацій для прийняття управлінських рішень. Окремим завданням контролінгу є правильна організація руху інформаційних потоків між учасниками регулювання з метою їх оптимізації, тобто отримання тільки тієї інформації, яка може бути корисною при прийнятті управлінських рішень.

Враховуючи особливості організації фінансів підприємств в Україні, управлінського, податкового та фінансового обліку для вітчизняних суб'єктів господарювання виправданою є модель контролінгу, сфокусована на розв'язанні проблеми координації та інтеграції різних ділянок фінансово-економічної діяльності й управління нею.

Запровадження контролінгу на вітчизняних підприємствах зумовлене необхідністю інформаційного забезпечення й координації системи планування, синхронізації різних видів обліку, аналізу відхилень та контролю, внутрішньої і зовнішньої (за винятком усіх видів ноу-хау) транспарентності управлінських рішень, інформаційного й методичного забезпечення менеджменту, підтримки на належному рівні ризик-менеджменту

1. Ареф'єва О.В., Дякон Л.Л. Історія виникнення контролінгу та сутність контролінгу бізнес-процесів. // Актуальні проблеми економіки №8 (62), 2006, с.165-171.
2. Пушкар М.С., Пушкар Р.М. Контролінг – інформаційна підсистема стратегічного менеджменту: Монографія. – Тернопіль: Карт-бланш. – 2004. – С. 13-15;
3. Стефаник І.Б. Поняття, сутність і причини виникнення контролінгу // Фінанси України. – 2005. – № 2. – С. 146-153;
4. Терещенко О.О. Поняття „контролінг” та „управлінський облік” у теорії та практиці // Фінанси України. – 2006. – № 8. – С. 137-145;
5. Яковлев Ю.П. Контролінг на базі інформаційних технологій. – К.: Центр навчальної літератури, 2006. – 318 с.

INTRODUCTION OF THE CONTROLLING IN THE BUSINESS – PROCESSING IN THE CONDITION OF THE MARKET ECONOMY

Italina Kukharenska

Lviv State Finance Academy

Main approaches to be essence business – processing of controlling and ways of its realization in the market economy are carried out.