

КОНТРОЛІНГ ПРОЦЕСУ ПОСТАЧАННЯ: ЗАВДАННЯ ТА ОСОБЛИВОСТІ ЗДІЙСНЕННЯ

Розглянуто особливості реалізації контролінгу процесу постачання, виокремлено основні завдання складових елементів системи управління, побудовано інформаційну модель системи контролінгу, в якій визначено рух інформаційних потоків, визначено заходи, які повинні враховуватись при її побудові

Постановка проблеми. Контролінг, як нова концепція управління, відповідаючи за функцію координації та інтеграції складових елементів в системі управління підприємством, сприяє забезпеченню організації та ефективного використання всіх видів ресурсів (фінансових, трудових, виробничих), що в свою чергу призводить до зменшення витрат та збільшення фінансових результатів. Ефективне використання ресурсів забезпечується налагодженою роботою всіх відділів управління, яка досягається за рахунок створення інформаційної системи спрямованої на задоволення потреб різних груп споживачів.

Контролінг є інтегрованою системою в якій досягається узгодженість роботи елементів системи управління (обліку, аналізу, контроль та планування) та налагоджуються комунікаційні зв'язки, які сприяють побудові інформаційної моделі. Тому на сьогодні актуальним питанням залишається дослідження практичного застосування контролінгу, оскільки переважна кількість вітчизняних публікацій, які присвячені проблематиці в сфері контролінгу висвітлюють теоретичні аспекти застосування зазначеної концепції.

Аналіз останніх досліджень та публікацій: Питання інтеграції складових елементів системи управління представлені в наукових працях вітчизняних та зарубіжних вчених, зокрема: М.Т. Білухи, Б.І. Валуєва, О.І. Головіна,

Г.П Мізерної, Т.В. Микитенко, С.Н. Петренко, М.С. Пушкар, В.П. Савчука, Л.А. Сухарєвої, О.О. Терещенко, І.Д. Фаріона, Г.Ф. Шепітка, так і зарубіжних науковців С.І. Бокова, І.Б. Гусєва, В. Данилочкіна, А. Кармінського, С.Я. Юсупова.

Мета дослідження. На сьогодні нагальним постає питання вивчення функціонування системи контролінгу постачання, визначення побудови інформаційної моделі системи контролінгу для прийняття управлінських рішень, визначення завдань складових системами управління; визначення організаційних заходів для побудови функціонування системи контролінгу.

Викладення основного матеріалу дослідження. Вивчення процесу контролінгу в кругообороті капіталу є необхідним, адже основним призначенням діяльності підприємств сфери матеріального виробництва є виробництво суспільно необхідних продуктів. З метою забезпечення безперервності виробництва процес постачання повинен бути забезпечений необхідними передметами праці і реалізації (збуту) готової продукції. Процеси постачання, виробництва та збуту є взаємопов'язані між собою, вони є взаємозалежними та взаємозамінними, в результаті чого на підприємстві відбувається безперервний кругообіг господарських засобів (рис. 1).

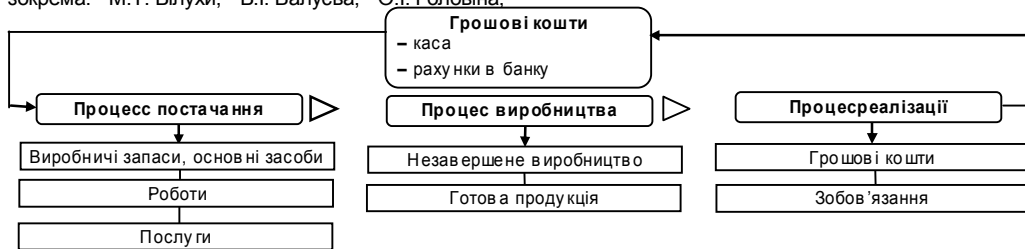


Рис. 1. Процес кругообороту капіталу

На кожному етапі кругообороту, капітал змінює свою форму. З початку він представлений у формі грошей, які йдуть на закупівлю товарів, робіт, послуг, та необоротних активів, ця перша стадія кругообороту капіталу забезпечується процесом постачання. На другій стадії виробництва всі придбані наведені активи проходять стадію виробництва, в результаті якої вони змінюють свою форму і підприємство отримує незавершене виробництво та готову продукцію. Вже безпосередньо на стадії реалізації підприємство отримує грошові кошти та дебіторську заборгованість за реалізовану продукцію. Як бачимо, з вище визначеного, на кожній стадії кругообороту здійснюється обертання оборотних та необоротних активів. Як визначає І.В. Магишев «перехід від однієї стадії в іншу виникає в плановому порядку, як безперервний та відновлюваний процес. В цьому процесі грошова форма засобів переходить в виробничу, виробнича – в товарну, і нарешті, товарна – в грошову. Він починається з грошової форми та нею закінчується. На кожний окремо взятий момент засоби одночасно знаходяться на всіх трьох стадіях [5, с. 26]. Основним завданням системи контролінгу на даному етапі є організація налагодженої та безперервної роботи усіх процесів та сприяння швидшому та безперервному обертанню капіталу на кожному з процесів

Процес постачання є обов'язковою умовою успішного виконання плану виробництва продукції, він включає операції, пов'язані із забезпеченням підприємства необхідними для виробництва продукції засобами праці. Основною метою процесу постачання є отримання найбільш якісних засобів, що будуть сприяти ефективній діяльності суб'єктів господарювання, оскільки процес постачання відіграє одну з найважливіших ролей у загальному кругообороті капіталу підприємств.

Процес постачання, як зазначає М.С. Пушкар [6, с. 258] залежить від процесу виробництва та збуту, оскільки він їх обслуговує. В умовах командно-адміністративної системи господарювання процес придбання не мав потреби розглядатись на такому рівні, як розглядається сьогодні в

ринкових умовах, оскільки, всі підприємства, на той момент будучи в державній власності, забезпечувались ресурсами відповідно до їх потреб. Керівники підприємств не дбали про господарську діяльність в майбутньому, про це дбала держава, а постачання здійснювалось на безповоротній основі. Отже, в умовах розвитку світової економіки, що сприяє формуванню конкурентного середовища кожен суб'єкт підприємницької діяльності повинен самостійно забезпечувати свою діяльність необхідними для неї засобами. В розвинених країнах за рахунок ефективної діяльності служби постачання та узгодженої роботи відділу контролінгу на підприємстві отримують значну економію витрат понесених на придбання матеріалів та знаходять дієві способи залучення матеріальних ресурсів за вигідною ціною, відповідною якістю та у визначений термін.

З самого початку контролінг об'єднував сукупність завдань в сфері обліку та фінансів, а контролером був головний бухгалтер. Згодом контролінг отримав більш широке трактування і став включати питання контролю аналізу та планування. Беручи до уваги попередні дослідження нами визначено що контролінг – система координації управлінської діяльності, що базується на основі синтезу елементів обліку, аналізу, планування й контролю, з метою підтримки системи управління підприємства, щодо надання альтернативних рішень для досягнення цілей підприємства. Вважаємо, що завданням контролінгу в процесі постачання є залучення структурних підрозділів підприємства (обліку, планування, аналізу, контролю) у вирішення загальної визначеної цілі процесу постачання, адже відділ постачання здійснює суттєвий вплив як на витратну так і на доходну частини.

Основними цілями процесу забезпечення підприємства матеріальними ресурсами є: визначення оптимальних груп та обсягів перевезень, вантажів, забезпечення вигідних маршрутів, видів транспорту, видів перевезень та їх вартість; мінімізація витрат щодо технологій робіт, операцій пов'язаних з транспортуванням, вантажно-розвантажувальними операціями, складуванням; визначення потреби в матеріалах,

напівфабрикатах та комплектуючих; розробка методики управління запасами (вибір методу заказів матеріалів до визначеного терміну, методу формування ритмів заказу, та відповідної політики закупок); забезпечення вибору методів обліку витрат, які використовують в виробничому процесі дають можливість визначити види витрат; визначення оптимального ступеню готовності постачальників.

Основним завданням контролінгу в процесі постачання, як визначає А.М. Кармінський є "поточний контроль за економічністю процесів складування і транспортування матеріальних ресурсів. Контролінг повинен забезпечити керівництвом підприємством інформацію, яка необхідна для прийняття управлінських рішень в сфері постачання, а також здійснити узгодження матеріальних потоків з іншими процесами, які протікають на підприємстві" [4, с. 41]

В ході процесу постачання відділ контролінгу може отримувати своєрідні негативні інформаційні сигнали, які вимагають прийняття управлінських рішень. Дані сигнали виявляються за рахунок безперервного зіставлення планових даних з фактичними. Такими інформаційними сигналами можуть бути: скорочення обсягів продажу; надлишок, нестача, псування або крадіжка засобів праці на складах; збій процесу постачання, протії у виробництві, ціла низка зовнішніх факторів, які впливають на постачальників та матеріали, які пропонуються на ринку. Щоб уникнути зазначених негативних ситуацій та підвищити ефективність роботи процесу постачання відділом контролінгу повинна бути організована відповідна робота складових управління. Контролінг орієнтує свою діяльність на майбутнє та "вузькі місця", за допомогою методів обліку, аналізу планування та контролю що дає можливість вчасно виявити існуючі відхилення від поставлених цілей та прийняти необхідне рішення для їх усунення.

Перед впровадженням системи контролінг в діяльність підприємства необхідною умовою її ефективного функціонування є визначення та розподіл завдань між складовими управління, які вони повинні виконувати в процесі постачання.

Одним із найважливіших елементів системи управління на якому базується контролінг є бухгалтерський облік. Він виступає центральним джерелом інформації для потреб контролінгу, а саме для досліджень, складання планів, оцінки економічної ситуації на підприємстві. Завдання бухгалтерського обліку в процесі постачання полягає у правильності відображення операцій з надходження предметів праці, виявлення можливих втрати на шляху просування матеріальних цінностей від постачальника і проведення з ним розрахунків. Без служби бухгалтерського обліку функціонування відділу контролінгу є неможливим, оскільки він надає інформацію від заготівлі матеріалів та їх доставки на склад до відпуску у виробництво. Однією із найважливіших умов ефективного функціонування служби контролінгу на підприємстві є створення центрів витрат, який полягає у чіткому розподілі повноважень та відповідальності. Саме відділ бухгалтерського обліку повинен забезпечити створення центру витрат вихідною інформацією якого повинна бути внутрішня звітність в розрізі всіх витрат.

Планування дуже тісно пов'язане з системою контролінгу. Контроллер несе відповідальність за організацію і координацію планування. Основним результатом планування є розроблений план, в якому чітко визначаються наступні показники: встановленні строки виконання, результат, передбачені заходи виконання (якщо це план по економії матеріальних ресурсів). Планові дані по можливості порівнюють щомісяця з нормативними величинами для цілей оперативного визначення відхилень. Як зазначає Л.А. Давидова, "відмінність контролінгу від госпрозрахунку, в тім що він ставить завдання аналізу цих відхилень не постфактум, через, наприклад 3 тижні, а в ході виконання плану. Тут бажаний щоденний контроль, щоб застосовувати управлінські рішення" [3].

Як бачимо, основним орієнтиром для відділу контролінгу є відхилення від плану, які виникли в процесі господарської діяльності. Завдання контроллера на даному етапі негайно здійснити регулюючі дії за допомогою застосування відповідного інструментарію для рішення конкретних проблем. Керівники повинні володіти певними методами, щоб по можливості самостійно управляти функціональними підрозділами.

Планування, що стосується процесу постачання на підприємстві повинно включати план по ресурсах та складати плани в розрізі такої інформації:

1) план по забезпеченню матеріальними ресурсами виробництва (враховуючи його планові потреби);

2) планове визначення оптимального розміру замовлення;

3) план щодо забезпечення безперерйного процесу постачання, в результаті узгодження календарних термінів поставки матеріалів з терміном запуску їх у виробництво;

4) планові розробки щодо економії матеріальних ресурсів;

5) план по витратах в процесі постачання.

Якщо розглядати ще одну складову системи управління – економічний аналіз, то теж має свої завдання в системі контролінгу процесу постачання. Основними завданнями аналізу в системі контролінгу є своєчасна та ґрунтовна економічна оцінка короткострокових змін в процесі постачання на основі планової та облікової інформації, в результаті чого досягається розуміння функціонування процесів, які знаходяться під впливом внутрішніх та зовнішніх чинників. Основна вимога яку висуває контролінг до економічного аналізу є своєчасне його проведення з метою забезпечення вчасної реакції на відхилення процесів, які є об'єктом дослідження. Отже, своєчасність проведення аналізу є першочерговим завданням, яке ставить відділ контролінгу до економічного аналізу.

Аналітична служба в системі контролінгу процесу постачання вивчає ринки де відбувається безпосередньо процес закупівлі предметів праці. Аналітичний відділ також займається дослідженням постачальників, в цьому випадку приділяється увага якості та ціні предметів праці, також відбудеться аналіз постачальників за терміном поставки та відповідно місцем розташуванням постачальника. Основними завдання, які висуваються відділом контролінгу для забезпечення відповідної роботи процесу постачання є: 1) аналіз ринку постачальників предметів праці (об'єкт аналізу – ціна, якість, місце розташування, терміни поставки); 2) аналіз оптимального та мінімального розміру замовлення та визначеної потреби в матеріальних ресурсах; 3) аналіз ступеня забезпечення потреби в матеріальних ресурсах, договорами на їх постачання; 4) аналіз верхньої границі ціни; 5) аналіз зниження обсягу виробництва у зв'язку з недостатньою забезпеченістю матеріальними ресурсами, аналіз понесених витрат при простой у виробництві за рахунок збоїв в процесі постачання.

В основному аналіз здійснюється на основі порівняння планових та фактичних даних. Як визначає А.К. Андропова актуальним є відхилення типу "план – план по договору" та "факт – план по договору" [1, с.83]. Дані відхилення дозволяють враховувати параметри, які не передбачені в бюджеті за умови їх не регулярності. До таких параметрів відносяться: індивідуальні знижки для замовника, можливі доплати за перевиконання норм праці і тощо.

Отже, відділ контролінгу за умови ефективного функціонування повинен організувати роботу відділу планування, щодо складання планів на постійній основі, дбати про виконання складеного плану. Отримавши фактичні дані працівники відділу контролінгу сприяють здійсненню оцінки результатів виконання плану, а потім, враховуючи причини відхилень, здійснюють коректування плану.

В ході цієї роботи не менш важливою складовою в системі контролінгу є контроль, який забезпечує моніторинг виконання планових завдань. "Контроль – систематичне спостереження і перевірка процесу функціонування відповідного об'єкту з метою встановлення його відхилень від заданих параметрів" [2, с.10].

Для контролінгу великий інтерес представляють контрольні функції превентивного та оперативного характеру, здійснення яких забезпечує ефективність всієї системи контролінгу. Тут звертається увага на діяльність функцій контролю, які знаходять негативні відхилення від заданих кількісних та якісних характеристик. Для забезпечення необхідних функцій на підприємстві в системі контролінгу необхідно створити систему контролю поточної діяльності. Ця система повинна відповідати розмірам та специфіці діяльності суб'єкта господарювання, та реалізовувати свої функції регулярно та ефективно. Завдання контролю в системі контролінгу процесу постачання є наступними: 1) забезпечення контролю над процесом укладання договорів; 2) забезпечення контролю за фактично одержаними предметами праці; 3) забезпечення контролю відображення в бухгалтерському обліку процесу надходження засобів праці; 4) контроль за зберіганням предметів праці на складах.

В ході розгляду системи контролінгу процесу постачання можемо зобразити модель контролінгу процесу постачання, визначити координацію між складовими підрозділами, рух інформації та взаємодію між ними (рис. 2).

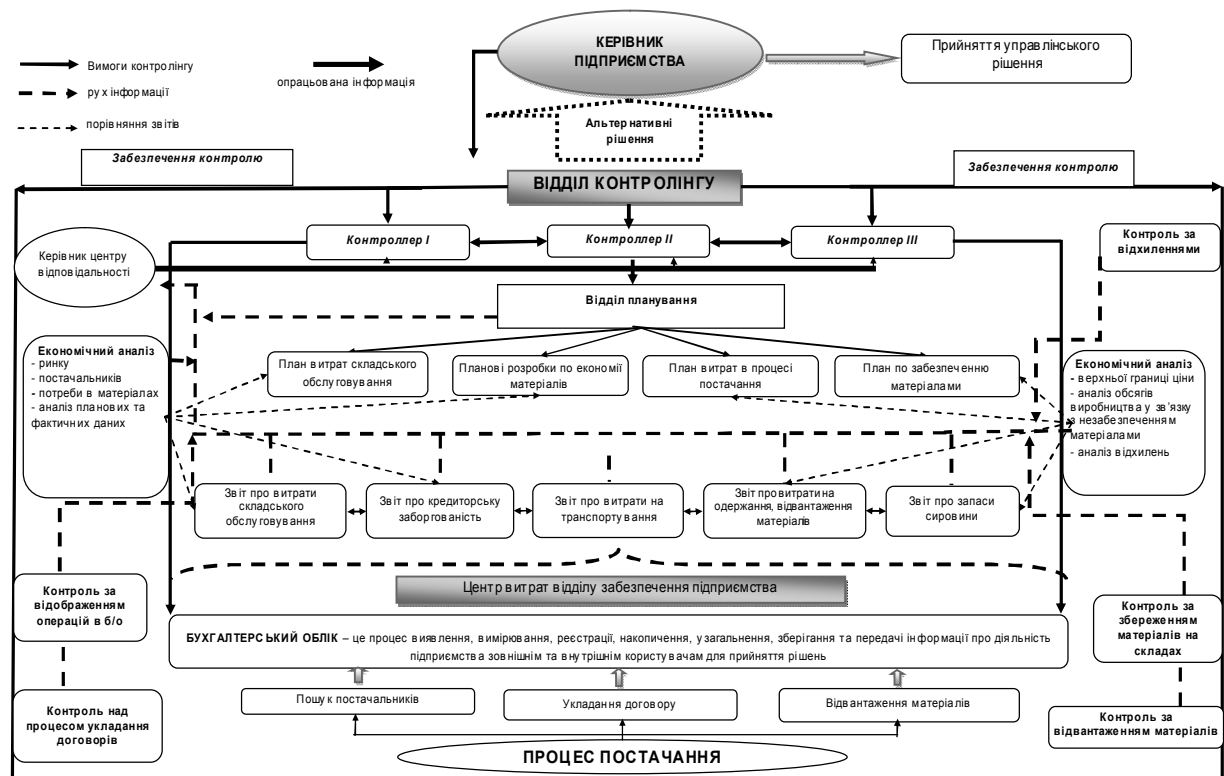


Рис. 2. Модель системи контролінгу процесу постачання

Облік, аналіз, планування та контроль є своєрідною ланкою яка забезпечує здійснення системи контролінгу. Система контролінгу зможе функціонувати лише при налагодженій системі оберненого зв'язку та при безперервній діяльності всіх відділів на підприємстві. На рисунку 1 чітко простежується, що бухгалтерський облік забезпечує систему контролінгу фактичною інформацією, також однією з основних умов функціонування системи контролінгу є здійснення планування на постійній основі. Завдяки йому визначається стратегічний курс господарської діяльності, складена ефективна звітність дозволяє здійснювати більш точний контроль протягом року та проводити оцінку виконання планів за рахунок порівняльного аналізу, оскільки аналіз відхилень планових даних від фактичних дає можливість забезпечити коректування та прийняття рішень. Як зазначає А.К. Андропова "фактор часу в економічному аналізі – є один із найважливіших, який визначає значну кількість характерних рис економічного аналізу в системі контролінгу, а саме вимоги до визначеної повноти вихідної інформації, достатньої точності результативної інформації, необхідність використання сучасних технічних засобів обробки інформації та ін." [1, с. 33]. Таким чином облік, планування, аналіз та контроль в системі контролінгу повинні бути взаємопов'язані між собою в своєрідному замкнутому колі управління.

Отже, всі складові системи управління які забезпечують координаційну діяльність системи контролінг повинні функціонувати безперервно та в комплексі, що сприятиме створенню умов для прийняття системних управлінських рішень, які зосередять функціонування всіх управлінських відділів підприємства на досягненні поставлених як оперативних, так і стратегічних цілей. Саме в умовах комплексної та безперервної діяльності відділів бухгалтерського обліку, планування контролю та аналізу у режимі реального часу забезпечується фіксація, попередження та виявлення відхилення від стратегії розвитку підприємства, що дає можливість розробляти пропозиції щодо відхилення даних причин.

Висновки та перспективи подальших досліджень:

1. Кожний з етапів функціонування окремих елементів складових управління (обліку, контролю, аналізу, планування) розглядається в процесі підготовки інформації для системи контролінгу, яка забезпечує реалізацію функції координації та інтеграції даних складових управління з метою підтримки системи управління підприємством в області прийняття управлінських рішень та представлення даних.

2. Для успішного функціонування системи контролінгу процесу постачання повинні бути здійсненні наступні заходи:

- Визначення оперативних та стратегічних цілей відділу по забезпеченню ресурсами підприємства;

- Створення центрів відповідальності відділу забезпечення ресурсами, встановлення відповідальної особи, яка буде дбати про ефективне функціонування відділу. У даному центрі відповідальності створити центр витрат вихідною інформацією якого є внутрішня звітність в розрізі понесених витрат.

- Визначення завдань, які ставляться перед складовими системи управління (обліку, планування, контролю, аналізу), та здійснення контролю за виконанням поставлених завдань;

- Визначення контрольних показників (тобто показників, на які зосереджується увага відділу контролінгу, які характеризують результативність та ефективність роботи відділів);

3. Контролінг процесу постачання повинен організувати та налагодити ефективну роботу відділу по забезпеченню підприємства ресурсами. На вимогу керівника підприємства в рамках відділу контролінгу здійснюється інформування про процес придбання ресурсів, оцінюється ефективність роботи підрозділів по постачанню, та здійснюється підтримка прийняття управлінських рішень.

Список використаної літератури:

1. Андропова А.К. Оперативный контроллинг: Учебное пособие / А.К. Андропова, Е.Д. Печатнова. – М.: Издательство "Дело и сервис", 2006. – 160 с.
2. Контроль і ревізія: підручник для студентів, вузів спеціальності 7.050106 "Облік і аудит" / [Бутинець Ф.Ф., Бардаш С.В., Малюга Н.М., Петренко Н.І.]. – [Вид 2-е, доп. і перероб.] – Житомир: ЖІТІ, 2000 – 512 с.
3. Давыдова Л.А. Экономика и управление предприятием. Основы немецкой теории Betriebswirtschaftslehre, адаптированной для применения в России: Учеб. пособие. / Л.А. Давыдова, В.К. Фальцман. – [2-е изд.] – М.: Финансы и статистика, 2005. – 224 с.
4. Контроллинг в бизнесе. Методологические и практические основы построения контроллинга в организациях / [Карминский А.М., Оленев Н.И., Примак А.Г., Фалько С.Г.]. – [2-е изд.] – М. Финансы и статистика, 2002. – 256 с.
5. Малишев И.В. Теория двойственности отражения хозяйственных актов в бухгалтерском учете / И.В. Малишев. – Москва: "Статистика", 1971 г. – 110 с.
6. Пушкар М.С. Контролінг – інформаційна підсистема стратегічного менеджменту: Монографія. / М.С. Пушкар, Р.М. Пушкар. – Тернополь: Карт-бданш, 2004. – с. 370.

БРОХУН Наталія Степанівна – аспірант кафедри бухгалтерського обліку Житомирського державного технологічного університету

Наукові інтереси:

– облікове забезпечення контролінгу