



УДК 657.1

PROJECTION OF THE ESTABLISHMENT OF THE OPERATIONAL CONTROL SYSTEM**ПРОЄКЦІЯ СТАНОВЛЕННЯ СИСТЕМИ ОПЕРАТИВНОГО КОНТРОЛІНГУ****Matiukha M.M. / Матюха М.М.***s.e.s., as.prof. / к.е.н., доцент*

ORCID: 0000-0002-7968-3777

*Kyiv National University of Technologies and Design,**Kyiv, Nemyrovycha-Danchenka Street, 2, 01011**Київський національний університет технологій та дизайну,**Kyiv, вул. Немировича-Данченка, 2, 01011*

Анотація. У роботі розглядається система постановки системи оперативного контролінгу, як елементу інформаційної бази прийняття управлінських рішень.

Визначено роль системи оперативного контролінгу поряд із підмножинами контролінгу - бюджетування (фінансово-економічний контролінг), BSC (стратегічний контролінг), KPI (контроль персональних показників).

Встановлено, що оперативний контролінг є спеціалізованим інструментом, який спирається на індивідуальні показники різноманітних процесів та функціональних сфер діяльності підприємства. Концепція оперативного контролінгу може застосовуватися з метою управління якістю, контролю показників ефективності виробництва або діяльності в цілому, а також специфічних процесах (обслуговування клієнтів, управління процесами навчання персоналу). Відповідно, основою побудови системи оперативного контролінгу є модель діяльності функціонування підприємства та забезпечення його цілей діяльності.

Наведено етапи запровадження оперативного контролю за рівнями управління підприємством. Подальша розробка етапів запровадження оперативного контролінгу має проходити у поглибленні та конкретизації визначення та наповнення стадій оперативного управління підприємством.

Ключові слова: оперативний контролінг, інформаційне забезпечення, управління, становлення контролінгу.

Вступ.

Процеси економічного розвитку сучасних підприємств завжди супроводжувалися проблематикою налагодження інформаційного забезпечення менеджменту для створення умов ефективного управління. Сучасні практики особливу роль відводять системі контролінгу, що набуває форми інструменту, що дає можливість ефективно виконувати складні виробничі, фінансові завдання. Частиною загального контролінгу займає його оперативна частина, що є внутрішнім інструментом управління, який базується на самостійно створеній для конкретного підприємства інформаційній системі. Координуючи діяльність основних підсистем управління та забезпечуючи їх інформацією, контролінг виконує інтеграційну, комплексну формацію, необхідність та вмиле використання якої стає все більш очевидним на фоні тенденцій самостійності економічної діяльності підприємств.

Концепція контролінгу охоплює широкий спектр технологій управління, загальними рисами яких є формалізація цільових показників, планування та контроль досягнення цілей. Застосування цієї концепції до тієї чи іншої галузі управління підприємством нерідко призводить до побудови особливої



методології, яка набуває самостійного значення [1 с. 98]. Такими підмножинами контролінгу є бюджетування (фінансово-економічний контролінг), BSC (стратегічний контролінг), KPI (контроль персональних показників).

Слід зазначити також, що контролінг нерідко ототожнюється з управлінським обліком найширшому розумінні останнього. При цьому управлінський облік визначається як інформаційна система, що охоплює всі сторони внутрішнього та зовнішнього середовища, що забезпечує менеджмент компанії інформацією, яка потрібна для прийняття рішень.

Основна частина.

Оперативний контролінг є спеціалізованим інструментом, який спирається на індивідуальні показники різноманітних процесів та функціональних сфер діяльності підприємства [2 с. 211]. Концепція оперативного контролінгу може застосовуватися з метою управління якістю, контролю показників ефективності виробництва або діяльності в цілому, обслуговування клієнтів, управління процесами навчання персоналу та у багатьох інших сферах. Відповідно, основою побудови системи оперативного контролінгу є модель діяльності функціонування підприємства та забезпечення його цілей діяльності. Оскільки підприємство є досить складною системою, для його опису використовуються різні концепції та моделі, які доповнюють один одного, серед них найбільшого поширення набули такі:

- фінансово-економічна модель, в рамках якої підприємство розглядається як система, що споживає ресурси, які мають певну вартість, випускає продукцію, що має певну ціну на ринку. Ефективність системи оцінюється як співвідношення отриманих доходів від реалізації продукції та вартості використаних ресурсів;
- процесна модель, що визначається як сукупність процесів діяльності. На відміну від попереднього підходу результати процесів які завжди вимірюються у грошовому еквіваленті. Результатом процесу може бути, наприклад, інформація, а показником ефективності – число помилок, що віднесено до обсягу обробленої інформації;
- модель взаємодії зацікавлених сторін, відповідно до якої підприємство розглядається як сфера перетину інтересів власників (акціонерів), клієнтів, постачальників, співробітників, фіскальної служби та інших зацікавлених сторін. Підприємство гармонійно розвивається, коли інтереси всіх сторін збалансовані. Ефективність вимірюється ступенем задоволеності суб'єктів, взаємодіючих із підприємством.

Система показників контролінгу розробляється відповідно до обраної конкретної проєкції діяльності підприємства відповідно до інформаційних вимог користувачів. Відповідно слід врахувати послідовність формування необхідних показників відповідно до заданої проєкції та рівня управління процесу діяльності.

Перший етап розробки показників оперативного контролінгу розробляється для вищого рівня управління. На цьому етапі необхідно розглядати найбільш вагомні групи процесів діяльності підприємства. Сюди слід включають процеси закупівлі (матеріалів, сировини), виробництво, реалізація, доставка продукції



клієнтам, встановлення (монтаж, налагодження, запуск), післяпродажне обслуговування.

Наступний етап передбачає охоплення деталізації основних процесів діяльності підприємства, причому інформаційна база має бути розрахована на ширше коло користувачів – бути доступною для вищого та інших рівнів управління підприємством. При цьому процес реалізації, наприклад, може поділятися на декілька процесів другого рівня:

- ефективність маркетингових (реklamних) заходів (розсилка пропозицій клієнтам, консультування клієнтів, проведення презентацій, погодження складу продукції та послуг, погодження умов оплати;

- ефективність договірних відносин (оформлення договору, контроль оплати, контроль доставки товару).

Третій етап передбачає ідентифікацію процесів діяльності. Так, для кожного з виділених процесів необхідно визначити клієнта, постачальника, ресурсну та результативну бази, а також виявити конкретних виконавців та керівника процесу (тобто особу, яка відповідає за результативні показники процесу та має повноваження змінювати процес).

На кожному етапі проводять конкретизацію показників, які можна згрупувати за функціональною ознакою:

- ✓ *показник результативності* відображає кількісні характеристики результату процесу. Наприклад, для процесу «консультування клієнтів» показником результативності буде кількість зустрічей, проведених з клієнтами після контактів з ними.
- ✓ *показник ефективності* – це співвідношення між кількісними характеристиками результатів процесу та витраченими ресурсами. За наведеним прикладом ефективність вимірюється співвідношенням кількості проведених консультацій та числа контактів (тобто кількості клієнтів, що звернулися). Цей показник часто використовується для оцінки ефективності як окремого консультанта, і відділу маркетингу.
- ✓ *показник продуктивності* – це співвідношення між результатом та кількістю відновлюваних ресурсів, які використовуються у процесі виробництва (обладнання, або персоналу). У прикладі продуктивність відділу маркетингу визначається відношенням числа зустрічей до співробітників відділу.

Досить важливим елементом ефективності поточного контролінгу є розробка форм управлінської звітності. Форми мають бути розроблені таким чином, щоб задовольнити потреби конкретних одержувачів інформації про показники процесів, які вони контролюють. При цьому визначається періодичність формування звітності.

У системі поточного контролінгу необхідно встановити коло користувачів управлінської звітності за рівнями управління (доступність інформації, рівень її конфіденційності). Необхідно визначати, хто має доступ до інформації за переліком показників. При цьому слід врахувати, не тільки вертикальну вісь управління а й горизонтальну. Зазвичай у вертикальному розрізі це власне відповідальні за здійснення процесу, їх керівники, у горизонтальному розрізі –



відповідальні за проведення суміжних процесів, результати яких залежать від цілісного процесу діяльності підприємства, що розглядається. Вертикальна вісь має забезпечувати контроль за поставленими завданнями, а горизонтальна доступність інформаційного забезпечення має сприяти координації зусиль для досягнення поставлених цілей, врахування впливу на проведення паралельних або послідовних процесів.

Заключний етап побудови системи оперативного контролінгу процесів має включати процедури вимірювання показників та формування звітів, визначення конкретних виконавців цих процесів, а також встановлення термінів критичної точки перегляду встановленої системи.

Висновки.

Наведений опис методики побудови системи оперативного контролінгу процесів підприємства охоплює лише одну з можливих проєкцій інформаційного забезпечення управління. Слід підкреслити, що кожній проєкції системи управління підприємством відповідає специфічна модель і методика, що впливає з її основ. Такий опис формування елементів оперативного контролінгу дає можливість проведення планування діяльності, контролю та аналізу підприємства у розгорнутому вигляді. Подальша розробка етапів запровадження оперативного контролінгу має проходити у поглибленні та конкретизації визначення та наповнення стадій оперативного управління підприємством.

Література.

1. Бунда О. М. Характеристика системи обліку і аналізу договірних процесів на підприємстві / О. М. Бунда // Сучасні детермінанти розвитку бізнес-процесів в Україні: збірник матеріалів II Міжнародної науково-практичної інтернет-конференції (12 квітня 2018 р., м. Київ). – Київ : КНУТД, 2018. – С. 98-101.
2. Радіонова Н. Й. Значення аналізу для управління виробничими затратами підприємства / Н. Й. Радіонова // Сучасні тенденції розвитку світової економіки: збірник матеріалів IX Міжнародної науково-практичної конференції, м. Харків, 26 травня 2017 р. – Т. 2. – Х. : ХНАДУ, 2017. – С. 211.

References.

1. O. M. Bunda. Characteristics of the accounting system and analysis of the contractual process at the enterprise / O. M. Bunda // Modern determinants of the development of business processes in Ukraine: collection of materials of the II International Scientific and Practical Internet Conference (April 12, 2018, m. Kyiv). – Kyiv: KNUTD, 2018. – P. 98-101.
2. Radionova N.Y. The value of analysis for the management of production costs of the enterprise / N.Y. Radionova // Modern trends in the development of the world economy: a collection of materials of the 9th International Scientific and Practical Conference, Kharkiv, May 26, 2017 - Volume 2 - Kh.: Khnadu, 2017. - P. 211.

Abstract. *The work considers the system of establishing the operational controlling system, as an element of the information base for making managerial decisions.*

The role of the operational controlling system along with subsets of controlling - budgeting (financial and economic controlling), BSC (strategic controlling), KPI (control of personal indicators) is defined.



It has been established that operational controlling is a specialized tool that relies on individual indicators of various processes and functional areas of the enterprise. The concept of operational controlling can be applied for the purpose of quality management, control of production efficiency indicators or activity in general, as well as specific processes (customer service, management of personnel training processes). Accordingly, the basis of the construction of the operational controlling system is the activity model of the enterprise's functioning and the provision of its activity goals.

The stages of implementation of operational control at the levels of enterprise management are given. Further development of the stages of implementation of operational controlling should take place in the deepening and specification of the definition and filling of the stages of operational management of the enterprise.

Key words: *operational controlling, information provision, management, formation of controlling.*

Стаття відправлена 20.01.2023 р.

© Матюха М.М.