

$$Y=10,33x+19,44; \quad R^2=0,600$$

З отриманого рівняння можемо розрахувати прогностні значення середньорічного виробітку одного працівника на 2011-2013 роки.

Отже, на основі вище представленого графіку можна зробити висновок, що прогностні значення середньорічного виробітку одного працівника вище всіх періодів крім 2010 року. Це спостерігається тому, що в 2010 році було різке підвищення продуктивності праці в порівнянні з попередніми роками, а лінія тренду характеризує середнє значення усіх показників.

Взагалі, можна зробити висновок, що продуктивність праці в майбутньому зростатиме. Сучасний стан продуктивності праці характеризується з позитивної сторони, тому щоб підтримати дане положення необхідно приймати нижче представлені рішення:

1) Збільшити частку робітників у працівниках, так як обсяг випуску продукції залежить саме від робітників.

2) Скоротити втрати від браку за рахунок підвищення технічного рівня виробництва, а саме підвищення рівня механізації і автоматизації виробничих процесів; вдосконалення технології і підвищення технологічної оснащеності виробництва; підвищення якості продукції; введення нових видів і покращення використання сировини, матеріалів.

3) Зменшити технологічні простої у виробництві шляхом вдосконалення організації допоміжних служб.

4) Покращення організації праці, як механізм підвищення продуктивності праці включає в себе: удосконалення організації і обслуговування робочих місць; удосконалення кооперації праці. впровадження передових прийомів і методів праці, покращення оплати праці і умов праці.

5) Підвищення кваліфікації робітників, інтенсивності праці, набуття практичних навичок.

6) Покращення використання робочого часу. Підвищення фонду робочого часу і ефективність використання обладнання досягаються в результаті зниження простою під час зміни через погіршення самопочуття, несприятливі умови праці та мікротравми.

7) Мотивувати працю робітників. Серед основних факторів мотивації є: здобутки в праці; зміст праці; відповідальність і самостійність; можливість професійного росту; можливість розвитку особистості працівника. На сучасному етапі важливим засобом мотивації і стимулювання високоєфективної трудової діяльності персоналу є матеріальне стимулювання – це премії та надбавки. Велике значення впливу на зростання продуктивності праці мають також і не матеріальні пільги та компенсації.

#### Література

1. Буряк П.Ю. Економіка праці й соціально – трудових відносин: [навч. посіб.] / П.Ю. Буряк, Б.А. Крупінський. – К.: Центр навчальної літератури, 2004. – 440с.
2. Грішнова О.А. Економіка праці й соціально – трудових відносин: [підручник] / О.А. Грішнова. – К.: Знання, 2006. – 559с.
3. Колот А.М. Мотивація, стимулювання та оцінка персоналу / А.М. Колот. – К.: КНЕУ, 1998. – 224с.
4. Примак Т.О. Економіка підприємства: [навч. посіб.] / Т.О. Примак. – К.: Вікар. 2002. – 176 с.
5. Синк Д.С. Управление производительностью: планирование, измерение и оценка, контроль и повышение / Д.С. Синк. – М.: «Прогрес», 1989. – 532с.
6. Мочерний С.В. Економічна енциклопедія у 3-ьох томах. Т.3. / за заг. ред. С.В. Мочерного. – К.: Вид. центр Академія, 2002. – 951 с.
7. Офіційний сайт ВАТ «Криворіжгірмаш» [Електронний ресурс]. – Режим доступу до файлу: [www.smida.gov.ua00211174](http://www.smida.gov.ua00211174)

657.22

*Джаферова Л.Р., к.е.н.,  
Кримський економічний інститут  
ДВНЗ «КНЕУ імені В. Гетьмана»*

### ДЛЯ ЧОГО ПОТРІБЕН УКРАЇНСЬКОМУ ПІДПРИЄМСТВУ КОНТРОЛІНГ?

Найчастіше в практичній діяльності українських підприємств, що ведуть бухгалтерський облік з елементами економічного аналізу або управлінського обліку, керівництво стикається з об'єктивною необхідністю впровадження в дію деякої третьої служби, яка допоможе службі управлінського (а іноді і просто бухгалтерського) обліку вести управлінський облік. Причому цю

необхідність реально оцінює і випробовує виключно те керівництво підприємства, яке безпосередньо стоїть у витоків розробки і прийняття стратегічних цілей розвитку і успішного функціонування господарюючої одиниці. У рядового службовця ж виникає законне питання: а навіщо підприємству потрібна додаткова служба (відділ), який фактично дублюватиме ряд функцій, що виконуються вищезгаданими службами бухгалтерського або управлінського обліку?

Такі вчені як Голов С.Ф., Диаров А.А., Анищенко А.В., Федосеев А., Толкач В. та інші займаються дослідженням питань управлінського обліку та контролінгу, а також питань які виникають при рішенні створити відповідні служби на підприємстві [1; 2; 3; 4; 5]. Але враховуючи досить суб'єктивний підхід з боку керівництва до створення та подальшого функціонування контролінгу на підприємстві завжди виникають проблемні питання, які потребують узагальнення опиту інших країн, підприємств для їх успішного попередження або подолання.

Метою статті є обґрунтування об'єктивної необхідності створення окремої служби управлінського обліку чи контролінгу на підприємствах України, яка зможе переорієнтувати процес управління з функції економічного аналізу на ефективність і результат діяльності.

Виходячи з цілей ведення бухгалтерський облік підрозділяється на два види: фінансовий і управлінський. Саме критерій цільової спрямованості цих двох видів обліку зумовив ряд інших критеріїв, відносно яких їх можна диференціювати. Останнім часом, кажучи про управління, економісти і практики використовують такі терміни як «контролінг», «управлінський облік», які є складовою частиною процесу управління.

У ряді провідних зарубіжних країн давно прижилося поняття «контролінг» – система управління, створена на підприємстві для ефективної роботи служби управлінського обліку або замість нього. Контролінг, як система управління була уперше описана і застосована в США. Основою системи контролінгу є внутріфінансова система управлінського обліку.

Дослідження історії виникнення понятійного апарату «управлінського обліку» (Managerial Accounting) [1, с. 16-24] і «контролінгу» (to control) [2, с. 8] дають підстави говорити про те, що в зарубіжній практиці ці поняття в різних країнах (ще на початок свого становлення) визначали, створювану на підприємствах систему управління прибутком. При цьому у Великобританії і США зміцнюється поняття «Управлінський облік», у Німеччині – «контролінг».

Вивчаючи зарубіжний досвід вітчизняним підприємствам важливо зрозуміти сенс і функції системи контролінгу, характер діяльності контролера, можливість «створення» такої посади, з усіма властивими їй обов'язками і відповідальністю. А враховуючи той факт, що служба контролінгу створюється для ефективнішої управлінської роботи, то важливою стає проблема її впровадження в діяльність підприємства, не викликавши відторгнення з боку співробітників.

Сьогодні ці поняття успішно адаптуються Україною та Росією, однак кожен з них несе в собі різний функціонально-цільовий підхід до процесу управління, залишаючи під питанням взаємозв'язок управлінського обліку і контролінгу: яке з цих понять ширше та обумовлює інше поняття.

Розглянемо найбільш суттєві відмінності цих понять. Контролінг орієнтований на підтримку функції управління по забезпеченню стійкого ефективного розвитку підприємства в довгостроковій перспективі шляхом розробки довгострокових прогнозів, оцінки сценаріїв розвитку на перспективу, участі у формуванні стратегічних планів, моніторингу ходу реалізації планів, аналізу результатів виконання плану і оцінки причин відхилень. Управлінський облік переважно забезпечує комплексну звітність про поточний стан і поточні процеси на підприємстві, включаючи елементи планових і контрольних розрахунків. Ця інформація може бути використана в якості даних про стартові умови при розробці стратегічного плану.

Контролінг забезпечує облік і аналіз впливу, як внутрішніх умов, так і чинників зовнішнього середовища на виробничу діяльність і конкурентоспроможність підприємства в сьогоденні і у віддаленій перспективі. Управлінський облік обмежений переважно комплексним аналізом поточного стану внутрішнього середовища підприємства, що може служити при плануванні підставою для екстраполяції трендів розвитку на короткострокову перспективу.

Контролінг повинен оперативнo реагувати на зміни внутрішнього і зовнішнього середовища підприємства, формувати і обґрунтовувати пропозиції про необхідні коригування стратегічних і поточних планів відповідно до умов, що міняються. Основною метою управлінського обліку є забезпечення менеджменту підприємства і служб контролінгу поточною внутрішньою інформацією.

Таким чином, управлінський облік є основою системи контролінгу на підприємстві. Основне завдання управлінського обліку – надання релевантної інформації для ухвалення управлінських

рішень; функції контролінгу ширші, вони включають не лише управлінський облік, але і планування, контроль, координацію, а також розробку рекомендацій для ухвалення управлінських рішень.

По аналогії з однаковим звучанням слова в російській мові «контроль» напрошується висновок про те, що контролінг, можливо, є системою контролю, а контроллер стежить за станом економіки і фінансів підприємства. Частково це так, але далеко не повністю, хоча первинне поняття контролінгу об'єднало сукупність завдань у сфері обліку і фінансів. Зміст контролінгу і робота контроллера не вичерпуються на сьогодні тільки цими функціями в тому об'ємі, в якому ми звикли їх бачити: вони значно ширші і різноманітніші.

Контролінг – це концепція, спрямована на ліквідацію вузьких місць і орієнтована на майбутнє відповідно до поставлених цілей і завдань отримання певних результатів. Контролінг включає визначення ключових цілей компанії, розробку стратегічних і оперативних планів, спрямованих на досягнення цих цілей, а також складання звітів про стан справ на даний момент і управління по відхиленнях.

Таким чином, сенс контролю, здійсненому контролінгом, що проводиться, полягає в створенні гарантій виконання планів і в підвищенні ефективності управлінського процесу.

Служба контролінгу постійно акцентує увагу на вирішенні таких питань, як: чи на правильному шляху фірма? чи досить економічна обрана альтернатива? чи можна профінансувати проекти? що станеться, якщо реальність виявиться не такою, як було заплановано? Краще раніше перепланувати, щоб отримати можливість для роздумів згодом. Якщо в ході розвитку зустрінуться відхилення, необхідно осмислити, куди надалі слід рухатися.

Відповідно контроллер – це людина, що виконує сервісну функцію, яка полягає у впровадженні системи контролінгу. Також сервісна функція полягає у своєчасному представленні необхідної інформації керівництву для ухвалення рішення по коригуванню стратегії, тим самим, роблячи вплив на використання усіх можливостей досягнення підприємством запланованих показників.

Основними господарськими процесами в діяльності підприємства є постачання, виробництво продукції (виконання робіт та надання послуг), продаж. Виходячи з цього, можна говорити про необхідність планування, організації, координації, контроль і оцінку кінцевих результатів даних процесів.

Реалізація управління за відповідними елементами облікового процесу можлива за допомогою ведення управлінського обліку і звітності, які дозволяють планувати оптимальні для підприємства партії складських запасів, сам процес виробництва, контролювати виконання бюджету матеріальних ресурсів, аналізувати витрати допоміжних і основних підрозділів, продуктивність праці і т.п.

Основною проблемою, з якою стикається керівництво підприємства, приймаючи рішення, вести управлінський облік із створенням спеціальної служби – формування інформаційної інфраструктури, яка забезпечить ефективність ухвалення рішень, зробить процес управління більш оперативним, при цьому не буде витратної за часом і фінансовими ресурсами.

Процес ухвалення управлінських рішень може супроводжуватися цілою низькою проблем, пов'язаних саме з інформаційним забезпеченням:

відсутність на підприємстві інформаційної служби, а, отже, і самій інформації для управління; навіть якщо інформаційна служба створена і функціонує, інформація, яку вона надає, є великою, а тому складною і не ефективною;

процес здобуття потрібної для менеджера інформації займає багато часу, що знову таки веде до її не ефективності в повсякденному управлінні.

Існування саме цих проблем наводить керівництво на думку створити нову службу завдяки якій можна буде ефективно займатися поточним управлінням діяльності, позбавивши менеджера таких функцій як побудова системи управління та створення специфічної управлінської інформації. Саме ці функції реалізує система контролінгу:

1. Побудова системи планування:

сприяння при визначенні загального плану розвитку організації і її цілей;  
керівництво і координація роботами по плануванню і складанню бюджету, узгодження проміжних цілей і планів і їх зведення в єдиний загальний план організації;  
розробка методів планування;  
визначення необхідної для планування інформації.

При цьому служба контролінгу не визначає, що планувати, а радить, як і коли планувати, оцінює можливість реалізації запланованих заходів. Відповідальність за реалізацію планів залишається в компетенції лінійних керівників.

2. Створення інформаційної системи управління:

введення змістовної системи інформаційного забезпечення і звітності;

облік специфічних потреб менеджерів в інформації та звітності;

своєчасне уявлення методичної інформації про відхилення між фактичними і плановими значеннями показників, що характеризують оборот, витрати, прибуток, стан фінансових коштів і інвестицій;

повідомлення керівництва про свої міркування при перевищенні кошторису по визначених, вже введених в план позиціях, контрольних точках, орієнтирах;

аналіз відхилень і обговорення результатів аналізу з відповідальними керівниками підрозділів фірми, а також розробка альтернативних рішень і рекомендацій по виходу з ситуації, що склалася, в якості контруправління;

координація числення очікуваних результатів діяльності організації і складання звітів для керівництва компанії в різні терміни їх представлення.

Кажучи про необхідність створення управлінської звітності, слід зазначити такий момент як, те, що навіть якщо можна було б передбачити, що українського менеджера для здійснення функцій управління улаштує та система показників, яку надає фінансова і податкова звітність, вона все одно не зможе замінити інформаційні потреби щоденного управління.

В даному випадку необхідно враховувати періодичність складання фінансової і податкової звітності: щоквартальне, а по деяких податках і зборах щомісячне складання є недостатнім для щоденного управління.

Створити ефективну систему управлінської звітності дозволяють ряд її якісних характеристик: вона не залежить від регламентації з боку законодавчо-нормативної бази; вона дозволяє «зв'язати» в єдине ціле минуле, теперішнє і майбутнє в діяльності підприємства; завдяки звітності можна провести аналіз даних в контексті показників, що цікавлять користувача; вона будується на вже створеній інформації первинного і зведеного бухгалтерського обліку, що дозволяє економити не лише час, витрачений на збір даних, але і використовувати інформацію, що має юридичну силу, адже саме документи первинного бухгалтерського обліку наділяють здійснені господарські операції юридичною силою, оскільки містять необхідні підписи і печатку; її конфіденційність сприяє конкурентоспроможності підприємства.

У процесі створення системи управлінської звітності слід мати на увазі деякі методичні аспекти її складання: зведені звіти не повинні перевищувати двох сторінок кожний; цією звітністю можуть користуватися всі рівні управління (створення універсальної звітності); вона взаємозалежна від фінансової та податкової звітності; інформація у звітах повинна бути зіставленою у часі та по відділам; звітна інформація повинна використовуватися протягом короткострокового періоду.

Таким чином система контролінгу представляє собою сукупність методичних та аналітично-економічних інструментів, які реалізують сервісну функцію на підприємстві та створюють для нього свою особисту методологію прийняття управлінських рішень, їх координацію та одночасний контроль за їх виконанням. Тільки таке розуміння призначення контролінгу дозволить керівництву покращити вже існуючий на підприємстві управлінський облік, або створити замість нього службу контролінгу. Але цей процес досить складний завдяки людському фактору: правильне розуміння функцій служби контролінгу з боку керівництва різного рівня, рядових службовців, що вимагає розробки та використання окремої стратегії щодо його впровадження у життя компанії.

#### Література

1. Голов С.Ф. Управлінський облік / Голов С.Ф. – К.: Лібра, 2006. – 704 с.
2. Диаров А.А. Контроллинг / Диаров А.А. – М.: МГУТУ, 2008. – 85 с.
3. Анищенко А.В. Инструменты контроллинга для малых предприятий [Электронный ресурс] / А.В. Анищенко. – Режим доступа: <http://www.elitarium.ru/>
4. Федосеев А. Это модное слово «контроллинг» [Электронный ресурс] / А. Федосеев. – Режим доступа: [www.e-executive.ru/](http://www.e-executive.ru/)
5. Толкач В. Контроллинг – это выстраивание будущего! [Электронный ресурс] / В. Толкач. – Режим доступа: <http://www.up-pro.ru/>

*Рецензент докт. экон. наук, профессор А.М. Клейменов*