

УДК 630*6

КОНТРОЛІНГ ЯК ЧИННИК МОДЕЛЮВАННЯ УПРАВЛІНСЬКИХ СИСТЕМ В ЕКОНОМІЦІ ЛІСОГОСПОДАРСЬКИХ ПІДПРИЄМСТВ

CONTROLLING AS A FACTOR OF MANAGEMENT SYSTEM MODELING IN THE ECONOMICS OF FORESTRY ENTERPRISES

Гайдучок Т.С.

кандидат економічних наук,
доцент кафедри бухгалтерського обліку,
оподаткування та аудиту,
Житомирський національний агроекологічний університет

Дмитренко О.М.

кандидат економічних наук,
старший викладач кафедри бухгалтерського обліку,
оподаткування та аудиту,
Житомирський національний агроекологічний університет

Розглянуто проблемні аспекти функціонування лісогосподарських підприємств та розвитку лісової галузі в Україні. Визначено необхідність упровадження системи контролінгу в управлінні лісогосподарськими підприємствами та окреслено перспективи його становлення і розвитку як чинника моделювання управлінської системи підприємства. Обґрунтовано вимоги до створення та основні завдання служби контролінгу.

Ключові слова: лісова галузь, лісогосподарські підприємства, фінансування, проблеми розвитку, контролінг, система контролінгу, управління, служба контролінгу, завдання служби контролінгу.

Рассмотрены проблемные аспекты функционирования лесохозяйственных предприятий и развития лесной отрасли в Украине. Определена необходимость внедрения системы контроллинга в управлении лесохозяйственными предприятиями и намечены перспективы его становления и развития как фактора моделирования управленческой системы предприятия. Обоснованы требования к созданию и основные задачи контроллинга.

Ключевые слова: лесная отрасль, лесохозяйственные предприятия, финансирование, проблемы развития, контроллинг, система контроллинга, управление, служба контроллинга, задачи контроллинга.

The problematic aspects of forestry enterprises functioning and forest industry development in Ukraine are considered. The necessity of introduction of controlling system in forestry enterprises management is determined and prospects of its formation and development as a factor of the enterprise management system modeling are outlined. The requirements for creation and the main tasks of the controlling service are substantiated.

Key words: forest industry, forestry enterprises, financing, development problems, controlling, control system, management, controlling service, tasks of controlling service.

Постановка проблеми у загальному вигляді та її зв'язок із важливими науковими чи практичними завданнями. У сучасних умовах динамічної зміни зовнішнього середовища визначають тенденції розвитку управлінських інформаційних систем та спонукають підприємства, у т. ч. лісогосподарські, перетворюватися на складніші системи, для яких необхідні перспективні методи управління. Інноваційним моментом у менеджменті стала поява контролінгу як функціонально відособленого напрямку економічної

роботи на підприємстві, пов'язаного з реалізацією фінансово-економічної контролюючої функції у менеджменті для прийняття оперативних і стратегічних управлінських рішень [1].

Як показує досвід останніх років, проблема організації контролінгу є актуальною та потребує детального опрацювання для подальшого впровадження, оскільки жодне підприємство незалежно від специфіки своєї діяльності не може ефективно функціонувати і розвиватися на ринку без належної організації системи

контролінгу або створення служби контролінгу. На нашу думку, впровадження контролінгу на вітчизняних підприємствах зумовлене необхідністю підвищення ефективності їхньої діяльності, а також вирішенням комплексу завдань із планування, внутрішнього контролю та управління фінансово-господарською діяльністю.

Аналіз останніх досліджень і публікацій, в яких започатковано розв'язання даної проблеми і на які спираються автори. Проблеми сутності контролінгу досліджували у своїх працях такі закордонні та вітчизняні вчені, як: Д. Хан, Е. Майєр, Р. Манн, О.О. Терещенко, Д.М. Морозов, Е.Л. Попченко, А.М. Кармінський, Н.І. Оленів, А.Г. Приймак, С.Г. Фалько, Ю.П. Яковлев, М. Білуха, А. Бодюк, Ф. Бутинець, В. Мурашко, Є. Романів, Л. Сухарева та ін.

Незважаючи на всю проблематику даного питання, нині, як уже було відзначено, воно досить актуальне. Різні аспекти формування та розвитку контролінгу, визначення місця інформаційної системи у функціонуванні служби контролінгу, вплив контролінгу на ефективність управління підприємствами тощо є предметом наукових досліджень вітчизняних і зарубіжних науковців.

Необхідно виділити наукові напрацювання О.В. Пожуєва [2], О.Б. Сливінської [3], М.П. Бутко [4], Т.А. Говорушко, Д.О. Кроніковського [5], Н.М. Михайличенко, А.О. Токаревої [6] та ін. У своїх працях автори:

- актуалізують потребу впровадження системи контролінгу на підприємствах України;
- обґрунтовують найпоширеніші мотиваційні причини необхідності використання контролінгу;
- доводять, що створення самостійної системи контролінгу необхідно орієнтувати на великі підприємства зі складною внутрішньою організаційною структурою тощо.

Проте дотепер мало уваги приділяється вивченню принципів функціонування та структури контролінгу на підприємствах різних галузей національної економіки. Серед таких напрацювань можна виділити публікації Н.Б. Пугарської, яка досліджує роль служби контролінгу в організаційній структурі банку. В останніх публікаціях автором розглянуто основні концептуальні підходи до трактування контролінгу, визначено його цілі, завдання та функції відповідно до специфіки банківської діяльності [7]. Впровадження контролінгу в управлінні підприємствами автосервісу з урахуванням специфіки їхньої фінансово-господарської діяльності та управління знаходить відображення у наукових напрацюваннях В.В. Червякової [8]. Розробленням та обґрунтуванням наукової концепції й практичних рекомендацій щодо вдосконалення обліку і впровадження контролінгу в систему управління аграрними підприємствами займається Л.А. Сахно [9]. Разом із тим відсутні дослідження

щодо впровадження контролінгу в систему управління підприємствами лісової галузі.

Формулювання цілей статті (**постановка завдання**). Метою статті є вивчення проблем функціонування лісової галузі та обґрунтування теоретичних аспектів впровадження контролінгу як основи моделювання управлінських систем у діяльності лісогосподарських підприємств.

Виклад основного матеріалу дослідження з повним обґрунтуванням отриманих наукових результатів. Державні лісогосподарські підприємства як суб'єкти господарювання відіграють значну роль у соціально-економічних процесах, що відбуваються в Україні. Проте їхню діяльність дестабілізують різні чинники, внаслідок чого вони отримують певні збитки.

Так, із 2016 р. припинено фінансування заходів із ведення лісового і мисливського господарства з державного бюджету. Частково витрати на створення лісових насаджень, їх догляд, охорону та захист від шкідників і хвороб покриваються за рахунок власних обігових коштів підприємств.

Згідно з державним бюджетом України на 2018 р., за кодом 2805060 «Ведення лісового і мисливського господарства, охорона і захист лісів у лісовому фонді» Державному агентству лісових ресурсів України планувалося виділити 151 млн. грн. державного фінансування. У попередні роки на програму виділялося: у 2017 р. – 141 млн. грн., у 2016 р. – 66 млн. грн., у 2015 р. – 398 млн. грн. Фахівцями Державного агентства лісових ресурсів прораховано, що мінімально необхідна сума для забезпечення функціонування лісової галузі за цим кодом становить 422 млн. грн. [10].

Через постійне недофінансування, за даними Державного агентства лісових ресурсів України, лісова галузь має негативні наслідки:

- роботи зі створення нових насаджень на малопродуктивних і деградованих землях, у тому числі полезахисних лісових смуг, проводяться у недостатніх обсягах;
- нікому гасити пожежі. Досвід показує, що потужностей та можливостей ДСНС недостатньо для вчасного та ефективного гасіння пожеж;
- не здійснюється на належному рівні охорона лісу від незаконних рубок;
- відзначено різке збільшення шкідників та хвороб лісу;
- припинено вирощування посадкового матеріалу на Півдні та Сході, що унеможливить у подальшому створення лісових насаджень. Без державної підтримки лісогосподарські підприємства нересурсних областей не можуть забезпечити ведення лісового та мисливського господарства в повному обсязі [11].

Втрата лісогосподарськими підприємствами фінансової стабільності має не лише фінансово-економічні наслідки, а й соціальні, екологічні та негативно відображається на вартості деревини, товарній і асортиментній структурі

деревини. На думку багатьох учених та практиків лісового господарства, реформування галузі потребує вдосконалення механізму фінансування лісового господарства з урахуванням регіональних особливостей, удосконалення системи оподаткування, оновлення системи продажу необробленої деревини тощо [12].

Поряд із проблемами недофінансування варто згадати і про внутрішні проблеми лісогосподарських підприємств, зокрема про: недосконалість організаційної структури та управління якістю продукції, що позначається на її конкурентоспроможності; відсутність системи управлінського аналізу; нераціональне використання лісоматеріалу; надмірну вирубку лісів; обмеженість обсягів переробки деревини та реалізації продукції, недосконалість системи ціноутворення; неефективність системи контролю (майже на 30% територій лісів досі не здійснюється електронний облік деревини [11]) тощо.

Враховуючи обмеженість державного фінансування, важливим фактором розвитку лісової галузі та лісогосподарських підприємств зокрема є створення сприятливих умов для надходження інвестицій від приватних осіб (інвесторів), що є можливим за умов упровадження повної та ефективної переробки сировини, нетоварної деревини та відходів деревообробки, налагодження передових технологій виробництва, ефективного контролю над станом лісозаготівлі та лісових насаджень, підвищення конкурентоспроможності продукції лісопереробки та продуктивності праці, збільшення рівня експорту.

Зважаючи на це, для забезпечення стабільного розвитку лісогосподарських підприємств та ефективного управління ними, насамперед, потрібні нові методи управління, що відповідають складності та динамічності зовнішнього середовища. Зокрема, контролінг – це одна з провідних підсистем управління сучасним підприємством. Це нова концепція в управлінні підприємством, яка здатна генерувати стратегічні управлінські рішення.

Погоджуючись із думкою науковців [13], відзначимо, що контролінг (стратегічний менеджмент) – це підсистема управління, що поєднує у собі елементи функцій контролю, планування, обліку та аналізу. Залежно від суб'єкта контролю за наявності достатніх службових повноважень контролера до вищевказаного переліку може додаватися функція розпорядництва. Отже, контролінг – міжфункціональний елемент управління.

Як стверджують науковці [14], система контролінгу – це принципово нова концепція інформації й управління, яку можна визначити як обліково-аналітичну систему, що реалізує синтез елементів обліку, аналізу, контролю, планування, забезпечує як оперативне, так і стратегічне управління процесами досягнення цілей.

В основі функціонування системи контролінгу лежать комплексний та своєчасний збір інформації про стан внутрішнього і зовнішнього середовища підприємства, її аналіз та систематизація, а також доведення цієї інформації до відома керівництва для прийняття оперативних управлінських рішень. Оперуючи значними інформаційними потоками, контролінг виявляє «вузькі місця», визначає відхилення, їх причини, а також пропонує заходи щодо виправлення недоліків та поліпшення ситуації на підприємстві.

Система інформаційних потоків, своєю чергою, є найважливішим елементом системи контролінгу, оскільки одним з основних його завдань є саме інформаційна підтримка управління, вирішення якої можливе тільки за умови чіткого та злагодженого функціонування системи інформаційних потоків на підприємстві. Варто погодитися з думкою В.М. Проценко [15], що інформація є одним із найважливіших понять у процесі моделювання управлінських рішень, у процесі відображення зв'язку в організованих системах. Інформація, яку формує система контролінгу, повинна відповідати таким вимогам, як достовірність, повнота, суттєвість, корисність, зрозумілість, своєчасність, регулярність тощо [16].

Система контролінгу орієнтована на майбутнє та надає важливу інформацію для: визначення майбутніх перспектив та обґрунтування стратегії розвитку; контролю над поточною діяльністю; оптимізації витрат; оцінки ефективності діяльності та управління прибутком підприємства; зниження суб'єктивності в процесі прийняття управлінських рішень.

Контролінг посилює управління підприємствами, інтегруючи, координуючи і спрямовуючи діяльність різних служб і підрозділів підприємства на досягнення оперативних і стратегічних цілей. Власне, контролінгові дії спрямовані на те, щоб гарантувати виконання поставлених завдань. Основними критеріями, яким відповідає контролінг, є комплексність та інтегрованість, завдяки чому він забезпечує цілісний погляд на діяльність підприємства в минулому, теперішньому і майбутньому часі, системний підхід до виявлення і вирішення проблем, що виникають перед підприємством [17]. Створення самостійної системи контролінгу необхідно орієнтувати на середні й великі підприємства зі складною внутрішньою організаційною структурою, оскільки обсяги діяльності та інформації будуть викликати у цьому разі напружену роботу працівників відділу або служби [18].

Контролінг – це функціонально відособлений напрям аналітичної діяльності, пов'язаний із реалізацією інформаційного забезпечення управління підприємством. Реалізація функцій контролінгу може бути покладена на конкретну особу або ж на окрему службу. Також є можливість використання аутсорсингу контролінгових

послуг або ж часткового залучення зовнішніх консультантів (косорсинг). Найбільш продуктивним є створення власної служби контролінгу, хоча необхідно враховувати розміри підприємства та обсяги його діяльності. Служба контролінгу прагне так управляти процесами поточного аналізу (регулювання планових і фактичних показників), щоб за можливості уникнути виникнення помилок.

Від ефективності виконання службою контролінгу своїх завдань залежить життєздатність підприємства. Із цього витікає необхідність її впровадження на лісогосподарських підприємствах, які знаходяться на порозі фінансової кризи, що нині особливо актуально. Введення в організаційну структуру лісогосподарських підприємств служби контролінгу є новим поняттям. Від правильної організації її діяльності залежать ефективність і якість роботи цієї служби з позиції оптимізації цілей і вироблення альтернативних рішень, пов'язаних із впливом керівництва на інші економічні служби, для успішного виконання кінцевих завдань підприємства. Служба

контролінгу поряд із бухгалтерією, фінансовим відділом, планово-економічним відділом входить до складу фінансово-економічної служби (відділу) підприємства.

Організаційно-методичні основи створення системи контролінгу на підприємстві включають у себе питання аналізу інформаційних потоків, визначення місця контролінгу в системі управління, можливих варіантів впровадження контролінгу на підприємстві та, зокрема, організації служби контролінгу. Під час створення служби контролінгу на підприємстві необхідно враховувати певні концептуальні вимоги (рис. 1).

Служба контролінгу займає досить привілейоване місце в структурі управління, оскільки всі інші служби мають надавати їй усю необхідну інформацію, саме тому доцільним є її підпорядкування заступнику директора з економічних питань (фінансовому директору) або ж власне керівнику підприємства.

Враховуючи специфіку організаційної структури лісогосподарських підприємств, значною перевагою у створенні в них служби контролінгу є

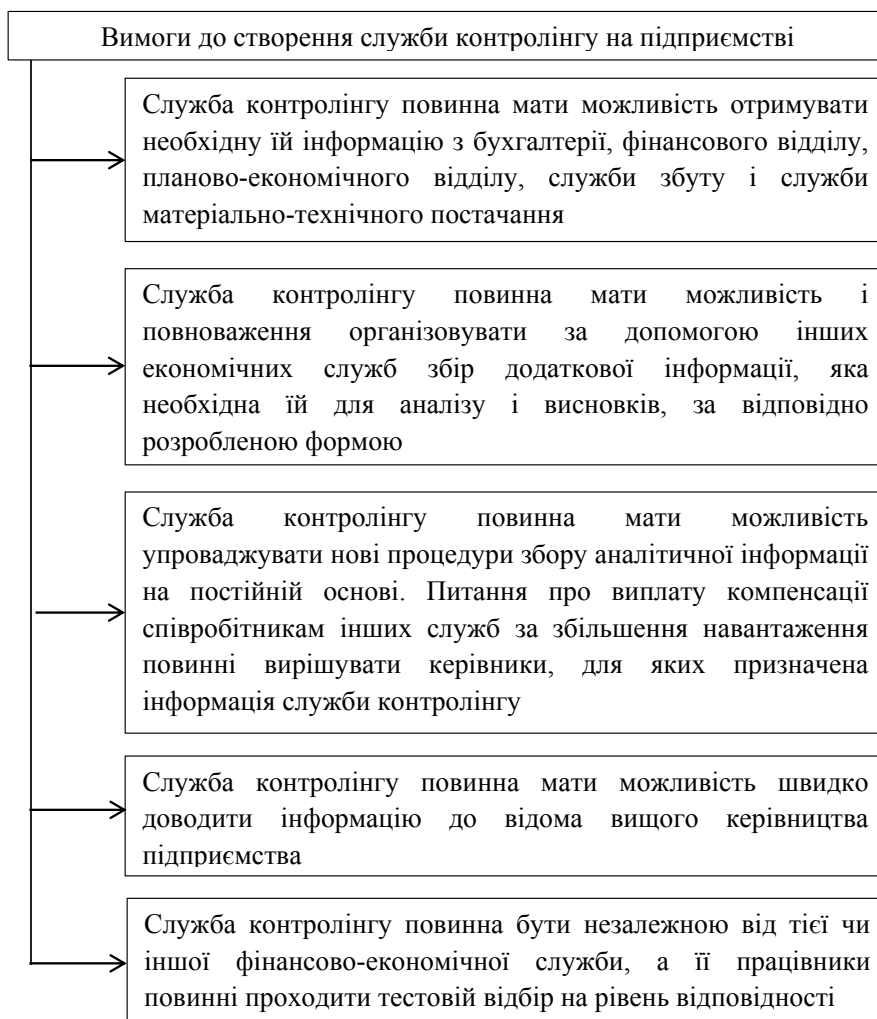


Рис. 1. Вимоги до формування системи контролінгу на підприємстві

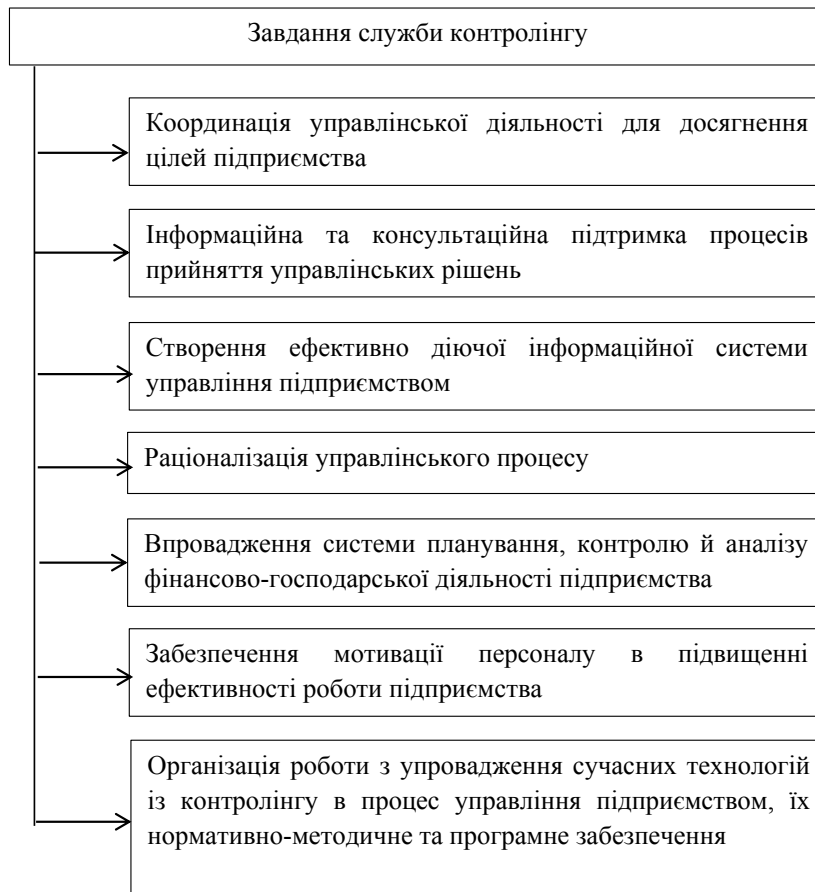


Рис. 2. Завдання служби контролінгу

Джерело: узагальнено на основі [19; 20]

зосередження інформації в одному місці (службі), оперативне її одержання та опрацювання, а також можливість формування єдиної системи планування та контролю над підрозділами.

Перелік основних завдань служби контролінгу на підприємстві представлено на рис. 2.

Із досвіду впровадження контролінгу на підприємствах раціональним є такий склад служби контролінгу [21]:

- начальник служби контролінгу;
- контролер-куратор цехів;
- контролер-спеціаліст з управлінського обліку;
- контролер-спеціаліст з інформаційних систем.

На початковому етапі впровадження службу контролінгу рекомендується формувати з трьох-чотирьох співробітників (контролерів), у кожного з яких будуть свої посадові обов'язки.

Враховуючи, що сьогодні система контролінгу ще недостатньо розвинута і схвалена на лісогосподарських підприємствах України, варто відзначити, що її впровадження спро-

можне сформувати пріоритетні напрями діяльності вітчизняних лісогосподарських підприємств, забезпечити можливості їх конкуренції з іноземними підприємствами в майбутньому та перспективи фінансово-економічного розвитку.

Висновки з цього дослідження і перспективи подальших розвідок у даному напрямку. Широке запровадження якісної системи контролінгу на лісогосподарських підприємствах дасть змогу керівництву забезпечити фінансову стабільність та ефективність функціонування підприємств шляхом підвищення якості та результативності управління. Кожне підприємство виходячи із власних можливостей, обсягів господарювання та пріоритетів може самостійно вибирати форму організації системи контролінгу на підприємстві (створення служби, покладання функцій контролінгу на конкретну особу тощо), але ігнорування впровадження такої системи в умовах сьогодні є недоцільним та невиправданим.

БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:

1. Ванькович Л.Я. Характеристика окремих типів управлінських інформаційних систем. Вісн. нац. ун-ту «Львівська політехніка». Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення і проблеми розвитку. 2008. № 624. С. 19–23.
2. Пожуєв О.В. Роль контролінгу в системі управління підприємством. Теоретичні і практичні аспекти економіки та інтелектуальної власності. 2011. Т. 3. С. 245–251.
3. Сливінська О.Б. Впровадження системи контролінгу на підприємствах України. Агросвіт. 2015. № 11. С. 34–37.
4. Бутко М.П. Організація системи контролінгу на підприємствах України. Науковий вісник Херсонського державного університету. Серія «Економічні науки». 2014. Вип. 6 (2). С. 116–118.
5. Говорушко Т.А., Кроніковський Д.О. Проблемні аспекти впровадження контролінгу в Україні. Економічний часопис-XXI. 2011. № 1–2. С. 51–53.
6. Михайличенко Н.М., Токарева А.О. Проблеми та перспективи впровадження контролінгу як сучасного інструменту управління підприємством. Научный вестник Донбасской государственной машиностроительной академии. 2017. № 1. С. 176–181.
7. Пугарська Н.Б. Роль служби контролінгу в організаційній структурі банку. Бізнес Інформ. 2015. № 5. С. 259–264.
8. Червякова В.В. Основні етапи впровадження контролінгу на підприємствах автосервісу. Автомобільні дороги і дорожнє будівництво. 2012. Вип. 85. С. 112–123.
9. Сахно Л.А. Формування інформаційних потоків обліку та контролінгу. URL: <http://magazine.faaf.org.ua/formuvannya-informacijnih-potokiv-obliku-ta-kontrolingu-v-sistemi-upravlinnya-agrarnimi-pidприємствами.html>.
10. Лісова галузь знову залишиться без фінансування? URL: <http://www.lisportal.org.ua/84914/>.
11. Публічний звіт Державного агентства лісових ресурсів України за 2017 рік. URL: <http://komekolog.rada.gov.ua/uploads/documents/35328.pdf>.
12. Мостепанюк В.А., Гайдучок Т.С. Фінансування лісового господарства України в контексті європейського досвіду. Аграрна наука, освіта, виробництво: європейський досвід для України: матеріали міжнар. наук.-практ. конф. (Житомир, 17–18 листопада 2015 р.). Житомир: ЖНАЕУ, 2015. С. 619–622.
13. Коцупатрий М.М., Гуцаленко У. Сутність та місце контролінгу в управлінні підприємством. URL: <http://repository.vsau.org/getfile.php/3766.pdf>.
14. Бондар Н.М. Формування системи контролю на сучасному підприємстві. Управління проектами, системний аналіз і логістика. 2007. № 4. С. 206–210.
15. Проценко В.М. Формування управлінських рішень на основі релевантного підходу. Економіка та управління підприємствами машинобудівної галузі: проблеми теорії та практики. 2013. № 4 (24). С. 131–138.
16. Кіпіоро І.М. Формування системи контролінгу на підприємстві. Наукові праці Кіровоградського національного технічного університету. Економічні науки. 2012. Вип. 22 (2). С. 250–254.
17. Швидка О.П. Види контролінгу на підприємстві та їх взаємозв'язок Ефективна економіка. 2013. № 12. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=2645>.
18. Прокопенко О.В. Економічна суть контролінгу, його місце в системі управління підприємством. Вісн. Сумського держ. ун-ту. Серія «Економіка». 2011. № 4. С. 27–34.
19. Маркіна І.А., Таран-Лала О.М., Гунченко М.В. Контролінг для менеджерів: навч. посіб. Київ: Центр учбової літератури, 2013. 304 с.
20. Брітченко І.Г., Князевич А.О. Контролінг: навч. посіб. Рівне: Волинські обереги, 2015. 280 с.
21. Калайтан Т.В. Контролінг: навч. посібл.: Новий Світ-2000, 2010. 252 с.