

## ДІАГНОСТИКА ЕФЕКТИВНОСТІ КОНТРОЛІНГУ БІЗНЕС-ПРОЦЕСІВ ПІДПРИЄМСТВА

ДЯКОН Л. Л.

кандидат економічних наук

Умань

Розробляючи якісну методику діагностики ефективності контролінгу бізнес-процесів, потрібно враховувати два основні підходи до управління господарюючими суб'єктами – процесний та функціональний. Оскільки й досі не існує чіткого обґрунтування беззаперечних переваг одного з них, забезпечити ефективність та функціональну придатність аналітичного алгоритму можна лише при поєднанні кращих рис обох цих підходів. Відповідно до зазначених обставин важливим є такі вимоги до діагностичного алгоритму контролінгової підсистеми підприємства й особливостей його розробки та впровадження (рис. 1).

1. Врахування динамічного характеру бізнес-процесів: їхньої мінливості, різноманітності структур внутрішніх складових операцій за їхньою тривалістю. У зв'язку з цим діагностичний алгоритм ефективності контролінгу повинен оцінювати такі його аспекти:

а) *безперервність* – розрив у часі чи просторі між окремими послідовними або детермінованими процесами може спричиняти у крайній мірі зриви ритмічності роботи підприємства. Великі інтервали між точками моніторингу чи тривалі перерви між ними призводять до втрати не лише обсягу, а й якості інформації, потрібної для вироблення оптимальних управлінських рішень, спрямованих на досягнення поставлених цілей;

б) *взаємозв'язок* – повне відокремлення бізнес-процесів чи окремих підструктур підприємства нецільне, оскільки призводить до викривлених оцінок ефективності точок дотику (точності та якості виконання функцій і координації взаємодії між відповідальними виконавцями);

в) *гнучкість* – сукупність вимог до кожного з учасників бізнес-процесів не є назавжди усталеною, вона має узгоджуватися залежно від мінливості та розвитку об'єктивних запитів зовнішнього ринкового оточення, відставання вимог від запитів має бути мінімальним.

2. Логічна цілісність та структурна єдність повинна забезпечувати оцінку загального бачення місії й цілей підприємства, цих сутнісних характеристик контролінгового механізму. Адже недостатня обґрунтованість цілей та відсутність єдиного бачення щодо їхнього досягнення зводить нанівець будь-які управлінські заходи. Цій вимозі має відповідати сутнісна складова діагностичного алгоритму:

а) *якісний склад оцінюваних показників*, що не тільки оцінюють результативність контролю на різних етапах розвитку підприємства, але й визначають динаміку пріоритетів осіб, відповідальних за контроль результативності бізнес-процесів;

б) *обґрунтований вибір* бенчмаркінгового еталону або моделі «як має бути»;

в) *якомога точніші параметри амплітуди відхилень* фактичного перебігу бізнес-процесів від бажаного;

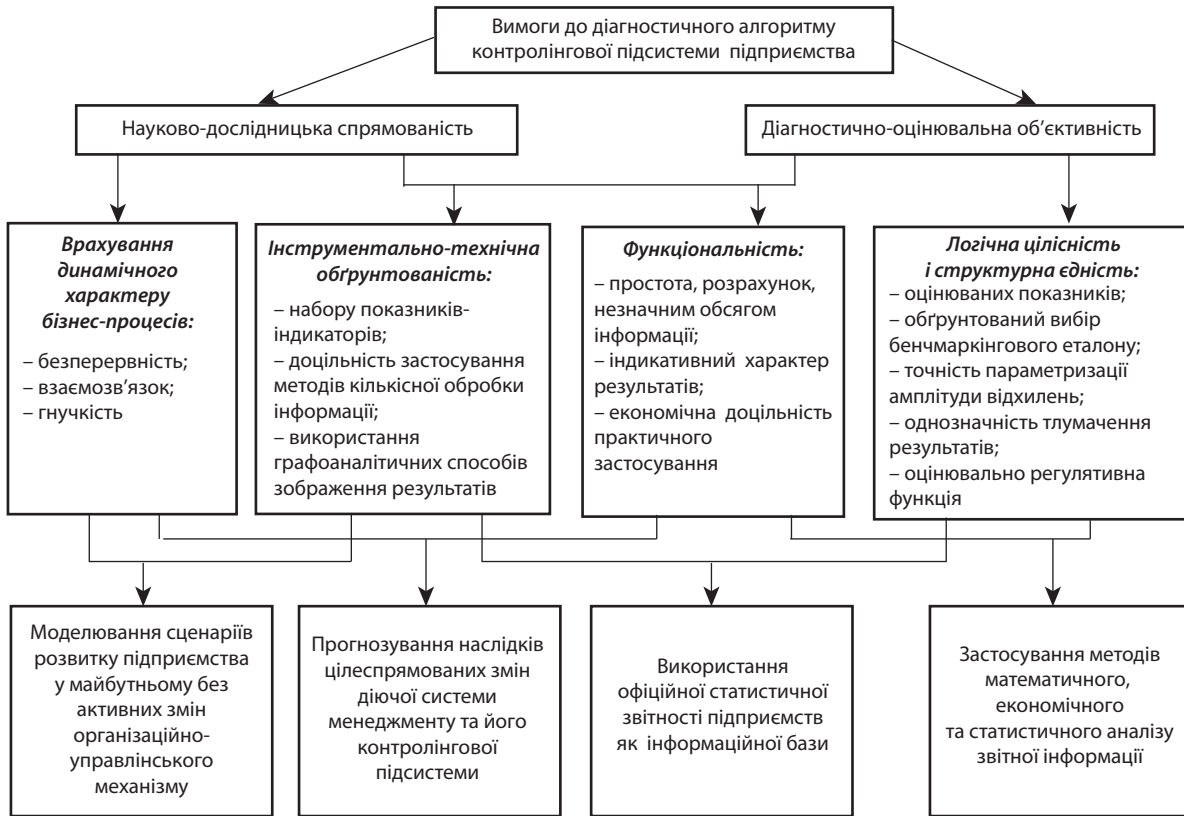
г) *однозначність* – відсутність розбіжностей (поліваріантності) тлумачення отриманих результатів;

д) *оцінково-результативна функція*, завдяки якій застосування визначеного алгоритму стає можливим для порівняльної оцінки сукупностей економічних об'єктів чи підсистем.

3. Інструментально-технічна обґрунтованість стосується обчислювально-аналітичних бізнес-процесів:

а) *формування набору показників*, достатніх для оцінки суттєвих ознак контролінгової системи та формалізації результатів дослідження;

б) *вибір методів і засобів кількісної обробки та узагальнення інформації*, що передбачає автоматизацію типових процедур за допомогою сучасного програмного забезпечення, передусім з метою мінімізації помилок у розрахунках;



**Рис. 1. Основні вимоги до діагностичного алгоритму контролінгової підсистеми підприємства та врахування його розробки та впровадження**

в) визначення способів подачі (зображення) результатів: систематизація у вигляді зручних для аналізу таблиць чи унаочнення у графічній формі.

4. Функціональність запропонованого алгоритму – забезпечує його прикладну привабливість не лише при одноразовому з метою теоретичних пошуків шляхів оптимізації керованого впливу на бізнес-процеси окремого підприємства, й при впровадженні розробки у діяльність керівників чи відповідальних осіб різного ієрархічного рівня управління промисловим підприємством. Ця характеристика формує такий набір вимог до діагностичного алгоритму:

а) *непереобтяженість складними розрахунковими процедурами та великими масивами інформації*, адже використання громіздких обчислень та опрацювання надмірної первинної й стандартизованої інформації не сприяє підвищенню якості управління й контролю;

б) *індикативний характер результатів* по можливості має резюмувати поточний стан відхилень бенчмаркінгового еталону, акцентуючи увагу на способах усунення встановлених розбіжностей;

в) *економічна доцільність*, тобто застосування діагностичних алгоритмів контролінгу не повинно супроводжуватися додатковими витратами, що перевищуватимуть економічний ефект від усунення встановлених відхилень фактичного процесу від його еталонної моделі.

Саме тому алгоритм для діагностики й зіставлення чинників, що впливають на ефективність діючих контролінгових механізмів підприємств, повинен ґрунтуватися на бенчмаркінгових засадах і поєднувати процесний та функціональний підходи до управління.

Процесна складова алгоритму діагностики контролінгової системи промислового підприємства представлена рядом індикаторних показників, наведених на схемі (рис. 2), яку розроблено за аналогією до «петлі якості» відповідно до стандарту ISO 9004.

Як видно зі схеми (рис. 2), кожен з видів контролінгу має своє «моніторингове поле» і об'єкт регулювального втручання, представлених певною групою фінансових коефіцієнтів. Бізнес-процеси, пов'язані з операційною діяльністю, більшою мірою визначаються внутрішнім устроєм господарського механізму підприємства: характеристиками споживання виробничих ресурсів за обсягом та періодичністю, тобто вимірюються величиною витрат у грошовій формі. Такі бізнес-процеси безпосередньо впливають на величину показників ділової активності, рентабельності та структури ресурсного потенціалу підприємства. Вплив операційних (внутрішніх) бізнес-процесів на зміни майнового стану характеризує показником реальної вартості майна, з урахуванням зношуваності основних виробничих фондів; зниження якостей і споживних властивостей сировинно-матеріальних ресурсів під час зберігання та на окремих стадіях виробничого циклу; зміни вартості незавершеного виробництва залежно від стадії виробничого циклу й рівня готовності замовлення. Відтак, цей показник не може залишитися поза межами моніторингового поля відповідних контролюючих служб.

Бізнес-процеси на стадії розподілу створеного продукту (послуг) залежать від досягнутого результату і мають стратегічний характер, оскільки спрямовані на

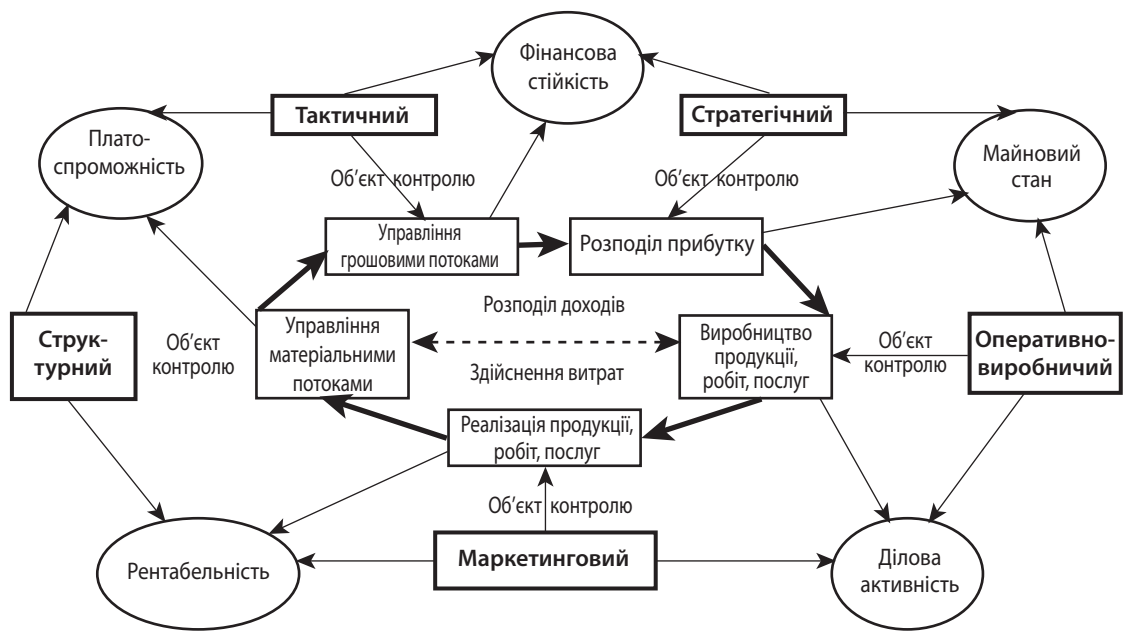


Рис. 2. Декомпозиція набору індикаторних показників алгоритму діагностики контролінгової системи підприємства

узгодження господарюючого суб'єкта із зовнішнім оточенням, зокрема в аспекті його фінансової привабливості та ділової репутації. Результати зовнішньо орієнтованих бізнес-процесів є також стратегічними, оскільки визначають структуру джерел утворення ресурсного потенціалу у майбутньому та рівень залежності підприємства від оточення це можливість домінування при узгодженні ринкових або фінансових інтересів (частка ринку, цінова політика, розрахунково-платіжні схеми). Стратегічні управлінські рішення, прийняті в ході розподільчих (зовнішньо орієнтованих) бізнес-процесів, впливають на кількісні значення показників платоспроможності, фінансової стійкості та майнового стану в частині нагромадження та розширеного відтворення капіталу.

Проте більшість економістів представлений цикл умовно розділяють на дві частини – підпорядковані стратегічному та оперативному контролінгу. Стратегічний контролінг – це найважливіша його складова, від якої залежить управління зовнішнім середовищем, стратегічними чинниками успіху, альтернативними стратегіями, стратегічною метою. Стратегічний контролінг має на меті реалізацію довгострокових стратегій і програм. Оперативний контролінг має свої особливості у загальній системі контролінгу: орієнтований на оперативне (поточне) планування; є основою успіху стратегічного контролінгу і стратегічного планування.

Для відбору найсуттєвіших пріоритетних характеристик господарської діяльності, які повинні враховуватися у контролінгових процедурах, варто провести агрегацію часткових характеристик, як запропоновано у структурно-логічній схемі (рис. 3).

Сукупність послідовних бізнес-процесів можна розглядати як потік подій, що переводять економічну систему підприємства з одного стану в інший. Це рівнозначно зміні його фінансового стану, і на практиці означає зміну фінансової автономії підприємства, рівня

його платоспроможності та розрахункової дисципліни. Остання передбачає своєчасність розрахунків за зобов'язаннями, відносно здорожчання вартості капіталу, залученого із зовнішніх джерел, яке підвищує ризик втрати прибутковості або посилення кризових явищ. У свою чергу захищеність господарського механізму від недостатньої гнучкості бізнес-операцій чи невідповідності основних характеристик та результатів бізнес-процесів динамічним вимогам зовнішнього оточення забезпечується досягненням прибутковості (рівня економічного ефекту) на попередніх етапах кращого функціонування, або при досконалішій системній керованості.

Зазвичай високого рівня рентабельності вітчизняні промислові підприємства досягають не стільки за рахунок якості продукції чи економії витрат, скільки завдяки проведенню відповідної цінової політики, дотримання якої є центром уваги контролінгових служб та їхніх керівних підрозділів.

Однак, забезпечення більшого прибутку виключно за рахунок цінового фактора свідчить про низьку якість економічного зростання. Вища якість економічного ефекту досягається за рахунок ділової та виробничої активності та за рахунок економічної ефективності нових ресурсозберігаючих технологій. Саме на ці характеристики господарського процесу повинні у переважній більшості спрямовуватися контролінгові процедури.

Приведений вище алгоритм побудований на основі використання таксономічного аналізу, а саме: розрахунку інтегрального показника. Графічне зображення будується з використанням методу «багатокутника». В економічній літературі існує кілька різновидів такого аналізу. Сутність такого методу полягає у порівнянні контролінгових систем з еталонним значенням, тобто станом контролінгової системи, за якої ефективність роботи підприємства досягає максимуму.

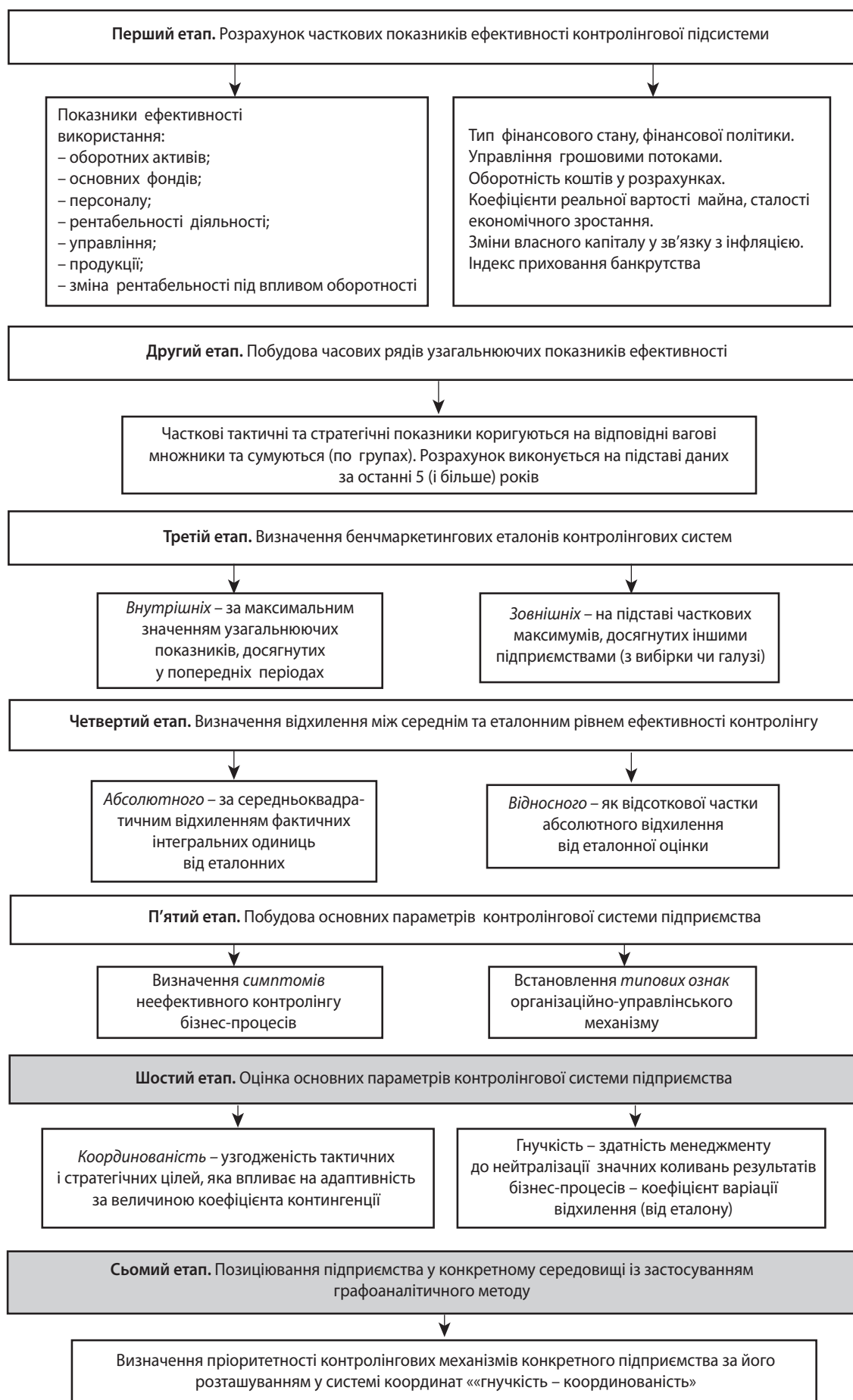


Рис. 3. Принциповий алгоритм діагностики ефективності контролінгової системи підприємства

## ВИСНОВКИ

Розроблений принциповий алгоритм діагностики ефективності контролінгу бізнес-процесів необхідний для порівняння показників діяльності підприємств з еталонними значеннями. Він дає змогу чітко визначити недоліки контролінгових систем, фактори, що їх зумовлюють, та напрями вдосконалення, а графічне зображення економічного стану (за допомогою радару або моделі бенчмаркінгового профілю) – унаочнити відхилення від еталонних значень. ■

## ЛІТЕРАТУРА

**1. Бажан І. І.** Контролінг: [навчально-методичний посібник] / І. І. Бажан. – Донецьк : Юго-Восток, 2006. – 210 с.

**2. Ареф'єва О. В.** Механізми контролінгу бізнес-процесів промислових підприємств: [монографія] / О. В. Ареф'єва, Л. Л. Дякон. – К. : Вид-во Європ. Ун-ту, 2008. – 92 с.

**3. Блауберг И. В.** Становление и сущность системного похода / И. В. Блауберг, Г. Э. Юдин. – М. : Мысль, 1973. – 270 с.

**4. Гевлич Л. Л.** Стратегічна діагностика підприємства [монографія] / Л. Л. Гевлич. – Донецьк : Юго-Восток, 2007. – 199 с.

**5. Берр Х.** Контроллинг в сфере исследований и разработок [Электронный ресурс]. – Режим доступа : [www.nw-innovations.ru](http://www.nw-innovations.ru) – Название с экрана.

**6. Теплякова Т. Ю.** Контроллинг: [учеб. пособ.] / Т. Ю. Теплякова. – Ульяновск : УлГТУ, 2010. – 143 с.

**7. Ткаченко А. М.** Контролінг в системі управління промисловим підприємством / А. М. Ткаченко. – Запоріжжя : Видавництво Запорізької держ. інженерної академії, 2006. – 194 с.