

УДК 65.014.1

Трансформація організаційної структури управління промислового підприємства з урахуванням впровадження ефективного контролінгу

Букресва Д.С., асистент кафедри економічного аналізу та фінансів, ДВНЗ «Національний гірничий університет», м. Дніпропетровськ

Анотація

Мета статті полягає в обґрунтуванні доцільності трансформації організаційної структури промислового підприємства з урахуванням впровадження контролінгу в якості ефективного інструменту управління задля підвищення конкурентоспроможності підприємства на ринку.

В статті визначено цілі та обґрунтовано доцільність впровадження контролінгу в діяльність промислового підприємства. Встановлено місце контролінгу в організаційній структурі управління підприємства. В результаті проведеного дослідження, розроблено інформаційну базу, яка забезпечує ефективність функціонування контролінгу. Обґрунтовано, що інформаційні потоки контролінгу слід розділяти на потоки першого, другого та третього рівнів, які, у своїй сукупності, забезпечують ефективність функціонування контролінгу на всіх його стадіях: планування, аналізу та контролю. Доведено, що відділ контролінгу не варто виділяти як окрему одиницю, а розподілити його функції між існуючими відділами, які приймають безпосередню участь в процесі формування собівартості продукції. Теоретично обґрунтовано, що доцільним є виділити контролерів з продажів, з виробництва, з інвестиційного розвитку, з використання матеріалів та контролера з витрат, які формують собівартість продукції, а також головного контролера, функції якого слід покласти на заступника директора з

економіки та фінансів. Цінність роботи полягає у тому, що розроблена удосконалена організаційна структура управління промислового підприємства забезпечує ефективність його функціонування у довгостроковому періоді за рахунок своєчасної актуалізації параметрів функціонування підприємства та прийняття управлінських рішень на основі реалізації ефективного механізму контролінгу.

Ключові слова: організаційна структура управління, механізм контролінгу, контролер, головний контролер, інформаційні потоки контролінгу, управлінські рішення.

Актуальність проблеми

Завдання, що постають перед менеджментом промислового підприємства, яке функціонує в умовах мінливості зовнішнього середовища та вимоги щодо швидкості прийняття оптимальних управлінських рішень на всіх стадіях контролінгу, викликають необхідність аналізу існуючої організаційної структури управління промислового підприємства та, в разі необхідності, її трансформації. Вітчизняні промислові підприємства не мають значного досвіду побудови організаційної структури управління на засадах контролінгу, що викликає неспроможність їх подальшого ефективного функціонування та підвищення конкурентоспроможності на ринку. Слід відмітити, що не існує єдиної оптимальної та універсальної організаційної структури управління промислового підприємства, оскільки вона залежить від багатьох факторів: форм та методів організації виробництва, підпорядкованості структурних підрозділів, схеми руху інформаційних потоків тощо. Тому в умовах розвитку конкуренції необхідним є трансформація організаційної структури підприємства на основі впровадження контролінгу, як ефективного інструменту управління, задля досягнення стратегічних цілей.

Аналіз останніх наукових досліджень

Питання формування та ефективного функціонування організаційних структур управління промислових підприємств були предметом дослідження вітчизняних та зарубіжних вчених таких, як: Істомін Є. П., Соколов О. Г. [1], Виханський О. С. [2]. Теоретичні та практичні питання доцільності проведення трансформації організаційної структури підприємства висвітлені у роботах Жарікова В. Д. [3], Рибалко О. М., Сьомченко В. В. [4], Метеленко Н.Г. [5]. Можливі напрямки трансформації організаційної структури підприємства з використанням контролінгу в якості інструменту управління розглянуто Малярець Л. М., Матвієнко–Біляєвою Г. Л. [6], Деменіною О. М. [7], Головіною Т. О. [8].

Проте, не зважаючи на широкий спектр досліджень, недостатньо уваги приділено проблемі трансформації організаційної структури підприємства, яка дозволяє ефективно використовувати контролінг при планування, аналізі та контролі результатів діяльності підприємства та його підсистем. Це не сприяє досягненню ефективного рівня розвитку підприємства у довгостроковому періоді, що і визначає актуальність проведення даного дослідження.

Мета роботи

Тому метою даної статті є обґрунтування доцільності трансформації організаційної структури промислового підприємства з урахуванням ефективного використання контролінгу в якості інструменту управління та встановлення інформаційних взаємозв'язків між структурними підрозділами, які забезпечать оптимальність прийняття управлінських рішень на всіх стадіях контролінгу.

Викладання основного матеріалу дослідження

В сьогоденних умовах є актуальною проблема розвитку теорії та практики трансформації організаційної структури промислового підприємства з урахуванням його внутрішнього резерву (потенціалу) й

приведення у відповідність організаційної структури до сучасних умов функціонування зовнішнього середовища з урахуванням його мінливості. Саме тому існує необхідність трансформації організаційної структури підприємства, перерозподілу функцій між її підрозділами, визначення функціональних обов'язків персоналу та налагодження інформаційних потоків між усіма ланками цього процесу за умови впровадження механізму контролінгу в управлінську діяльність підприємства.

Слід зазначити, що організаційна структура управління промислових підприємств відрізняється лише у новостворених та реорганізованих підприємствах [1, 2, 4]. Для новостворених підприємств характерною особливістю є спрощена організаційна структура та менша кількість працівників (у порівнянні з реорганізованими підприємствами), а підвищення ефективності праці досягається за рахунок розширення повноважень щодо виконання функцій управління.

Організаційна структура управління реорганізованих підприємств має складну вертикальну ієрархічну структуру, яка характеризується стандартизованим процесом управління, що призводить до централізації прийняття управлінських рішень (директор, фінансовий директор, голова правління), ускладнення прийняття поточних (оперативних) управлінських рішень за рахунок довгого ланцюга підпорядкованості персоналу, втрати відповідальності через обмеженість повноважень.

Оскільки більшість промислових підприємств характеризується складною вертикальною ієрархічною структурою управління, то задля ліквідації усіх вказаних вище недоліків організаційної структури реорганізованих підприємств, ми пропонуємо провести її трансформацію з урахуванням використання контролінгу в якості ефективного інструменту управління.

Пошук найефективнішої організації механізму контролінгу дозволив зробити висновок, що не існує єдиної універсальної моделі організації

контролінгу, яка може однаково ефективно задовольнити потреби кожної окремої організації, підприємства. Тому запропонована нами модель організації контролінгу актуальна для промислового підприємства машинобудівної галузі з загальною кількістю промислово-виробничого персоналу більше 100 осіб.

Зазначимо, що організаційна структура контролінгу має відповідати таким вимогам: по-перше, бути невід'ємною складовою організаційної структури підприємства; по-друге, залучати інші відділи та підрозділи підприємства для встановлення факторів, які впливають на прийняття управлінських рішень, заходів щодо оптимізації складових розробки й аналізу етапів реалізації механізму контролінгу та виявлення резервів можливого підвищення ефективності функціонування підприємства.

Згідно з П. Хорватом [9], головними організаційними параметрами функціонування контролінгу є рівень децентралізації, функціоналізації, формалізації, стандартизації та спеціалізації.

З ростом підприємства ускладнюються бізнес-процеси, які виникають в процесі його функціонування, що, в свою чергу, викликає необхідність децентралізації організаційної структури. При децентралізованій організаційній структурі контролінг відіграє функцію координації, створення інформаційних потоків між окремими відділами та підрозділами підприємства. В такому випадку контролінг виступає ключовим інструментом координації діяльності окремих відділів та підрозділів підприємства, направлених на досягнення стратегічних цілей, а максимальна результативність діяльності підприємства є ключовим критерієм ефективності організації механізму контролінгу.

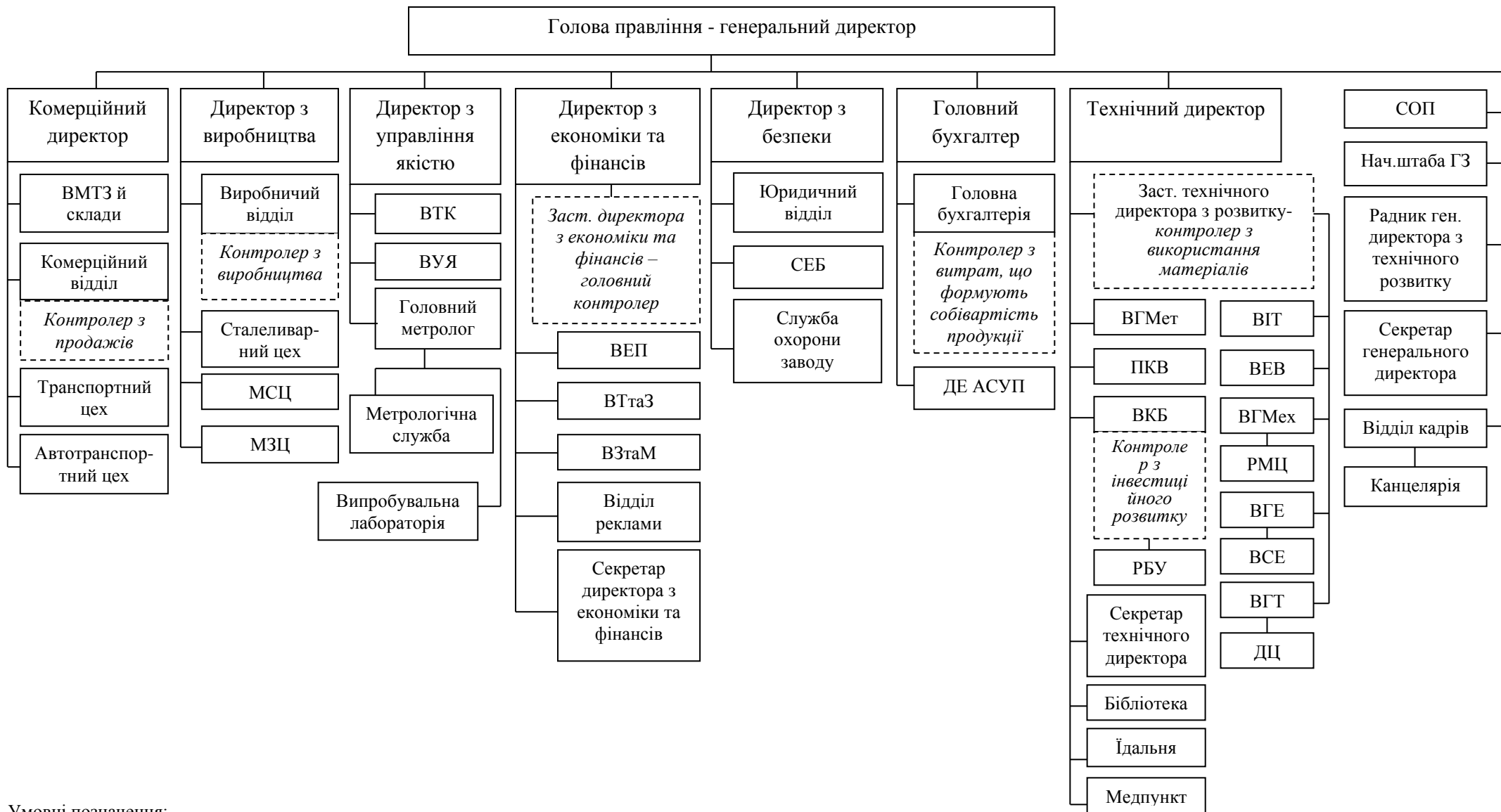
Враховуючи вище зазначене, відділ контролінгу ми пропонуємо не виділяти як окрему одиницю, а розподілити його функції між існуючими відділами. Нами запропоновано покласти на начальника кожного з відділів, які приймають безпосередню участь в процесі формування

собівартості продукції, функції контролера з відповідного напрямку (контролер з продажів, контролер з виробництва, контролер з використання сировини та матеріалів, контролер з інвестицій тощо). Оскільки інформація, яку готують контролери відповідних напрямків, призначена для заступника директора з економіки та фінансів, а головною метою впровадження контролінгу є забезпечення ефективності функціонування підприємства в довгостроковому періоді, що, в свою чергу, контролюється на основі розрахунку відповідних фінансових показників, то доцільно призначити головним контролером саме заступника директора з економіки та фінансів, який акумулюватиме інформаційні потоки контролінгу (рис. 1).

Система збору контролінгової інформації спирається на систему інформаційних потоків, які функціонують на підприємстві.

Інформаційна база контролінгу (вхідні інформаційні потоки функціонування механізму контролінгу) формується із різних джерел: вона формується у зовнішньому середовищі, а також у певних відділах та цехах підприємства (інформація внутрішнього середовища). Слід зазначити, що перелік інформаційних потоків, що забезпечують функціонування механізму контролінгу, зумовлений специфікою діяльності підприємства, типом, формою та методом організації виробничого процесу, а також розміром зовнішньої фінансової та нефінансової інформації.

На основі проведеного дослідження, до інформаційної бази контролінгу, яка забезпечує його ефективне функціонування, нами віднесено фактори, на врахуванні яких формуються показники функціонування підприємства; нормативи матеріальних, енергетичних, трудових витрат, які встановлені технологією виробництва продукції (табл. 1).



Умовні позначення:

ВМТЗ – відділ матеріально-технічного забезпечення; **МСЦ** – механоскладальний цех; **МЗЦ** – механозаготівельний цех; **ВТК** – відділ технічного контролю; **ВУЯ** – відділ управління якістю; **ВЕП** – відділ економічного планування; **ВТтаЗ** – відділ труда та заробітної плати; **ВЗтаМ** – відділ збуту та маркетингу; **СЕБ** – служба економічної безпеки; **ДЕ АСУП** – дослідна експлуатація автоматизована система управління; **ВГМет** – відділ головного металурга; **ПКВ** – проектно-конструкторський відділ; **ВКБ** – відділ капітального будівництва; **РБУ** – ремонтно-будівельне управління; **ВІТ** – відділ інформаційних технологій; **ВЕВ** – виробничо-експлуатаційний відділ; **ВГМех** – відділ головного механіка; **РМЦ** – ремонтно-механічний цех; **ВГЕ** – відділ головного енергетика; **ВСЕ** – відділ систем енергозабезпечення; **ВГТ** – відділ головного технолога; **ДЦ** – дослідницький центр; **СОП** – служба охорони праці; **Нач. штаба ГЗ** – начальник штаба громадського захисту

Рис. 1 Удосконалена організаційна структура управління промислового підприємства машинобудівної галузі з урахуванням впровадження контролінгу

Таблиця 1

Інформаційні потоки I рівня, що забезпечують функціонування механізму контролінгу на стадії «АНАЛІЗ»

№	Вхідний інформаційний потік	Ум. позн.	Джерело отримання
1	Ціна реалізації продукції і-го виду в період t на ринку z	$Ц_{izt}$	Комерційний відділ
2	Ніша на ринку	N_{zt}	Відділ збуту та маркетингу
3	Маркетингова ціна	pm_{izt}	Відділ збуту та маркетингу
4	Еластичність попиту	ED_{it}	Відділ збуту та маркетингу
5	Відстань до ринку збуту	SM_z	Відділ збуту та маркетингу
6	Ціна на усі види ресурсів, сировини та матеріалів	P_{jt}	Відділ збуту та маркетингу
7	Умови постачання	CDG_{zt}	Комерційний відділ
8	Амортизаційна політика	A_t	Бухгалтерія
9	Рівень інфляції	i_t	Відділ збуту та маркетингу
10	Обсяг продукції і-го виду, що планується реалізувати в період t на ринку z	Q_{izt}	Комерційний відділ
11	Виробничі потужності виробництва	W_{it}	Виробничий відділ
12	Попит	D_{izt}	Відділ збуту та маркетингу
13	Рівень використання усіх видів ресурсів (нормативний)	LR_{jt}	Відділ головного технолога; відділ головного енергетика; відділ головного металурга;
14	Сезонність попиту на продукцію	SPR_{izt}	Відділ збуту та маркетингу
15	Сезонність умов виготовлення продукції	SPP_{it}	Відділ збуту та маркетингу
16	Періодичність поставок	t_{Dizt}	Відділ матеріально-технічного забезпечення та склади; комерційний відділ
17	Норматив залишків готової продукції	y	Відділ матеріально-технічного забезпечення та склади
18	Норматив витрат сировини j-го виду на виготовлення і-го виду продукції	c_{ji}	Відділ головного технолога
19	Нормативний та фактичний рівень ресурсоємності	$RC_{it},$ RC_{fit}	Виробничий відділ
20	Норматив залишків сировини та матеріалів (% від квартальної потреби)	x	Відділ матеріально-технічного забезпечення та склади
21	Затрати часу на виготовлення однієї одиниці і-го виду продукції в період t	T_{it}	Відділ головного технолога
22	Тарифна ставка за 1 годину роботи робітника b-ої кваліфікації з урахуванням підвищую чоґо	$S_{bt} * k$	Відділ труда та заробітної плати

	коефіцієнту за особливі умови праці		
23	Ставка змінних накладних витрат	v	Бухгалтерія
24	Розмір постійних виробничих накладних витрат с-го виду в період t	$НВ_{пост.ст}$	Бухгалтерія
25	Незавершене виробництво в період t та (t-1)	$Нез. вир._t$	Виробничий відділ
26	Сумарні витрати на оплату праці, які витрачені для виробництва продукції в обсязі $\sum V_{it}$	$K_{опл.праці}$	Відділ труда та заробітної плати

* Джерело: складено автором

Представлені у табл. 1 інформаційні потоки контролінгу є інформаційними потоками першого рівня, тобто тими, які збираються відповідними цехами, відділами та підрозділами підприємства та, у встановлений термін й у встановленій формі, передаються для подальшої їх обробки, аналізу та систематизації контролерам відповідних напрямків.

Після їх аналізу, перевірки на достовірність, повноту та актуальність, контролери направляють весь масив інформації до відділу економічного планування, який є основним підрозділом, що планує діяльність підприємства в оперативному періоді. На цьому етапі відбувається формування інформаційних потоків другого рівня.

Перші два рівня інформаційних потоків забезпечують функціонування стадії «АНАЛІЗ» у принциповій схемі функціонування контролінгу [10].

Після того, як відділ економічного планування провів необхідні розрахунки функціонування підприємства в плановому періоді та зробив калькуляцію собівартості продукції (в розрізі основних напрямів витрат: сировина та матеріали, заробітна плата, утримання обладнання, адміністративні витрати, витрати на збут тощо), ці дані знову направляються контролерам усіх напрямків для перевірки. На цьому етапі контролери розробляють заходи щодо оптимізації результативності функціонування підприємства, на основі багаторівневої оптимізаційної моделі, кожен з етапів якої забезпечує оптимізацію певного показника: обсягу реалізації продукції, нормативу залишків готової продукції на

складі, періодичності поставок, напрямів та обсягів капітальних вкладень тощо [11, 12]; а потім передають головному контролеру для узагальнення отриманих оптимальних значень та прийняття управлінських рішень щодо рівня планових показників функціонування підприємства.

Результатом цього етапу є інформаційні потоки III рівня, на основі яких приймаються остаточні управлінські рішення на стадії «ПЛАНУВАННЯ» в механізмі контролінгу (табл. 2).

Таблиця 2.

Інформаційні потоки III рівня, що забезпечують прийняття управлінських рішень на стадії «ПЛАНУВАННЯ» в механізмі контролінгу

№	Планові оптимальні показники функціонування підприємства	Ум. позн.	Відповідальний контролер
1	Оптимальний обсяг продукції i-го виду, що планується реалізувати в період t та (t+1) на ринку z	Q_{izt}^* $Q_{iz(t+1)}^*$	Контролер з продажів
2	Оптимальний обсяг продукції, яку необхідно виготовити в період t	V_{it}^*	Контролер з виробництва
3	Оптимальне значення нормативу залишків готової продукції	y^*	Контролер з виробництва
4	Оптимальні витрати на придбання сировини та матеріалів для виробництва продукції в обсязі $\sum V_{it}$ в період t	$K_{\text{прид.мат.}}^*$	Контролер з використання матеріалів
5	Собівартість виготовленої продукції в період t	$K_{\text{с.в.виг.прод.}}$	Контролер з витрат, що формують собівартість продукції
6	Середньозважена планова собівартість одиниці продукції	$ср_p$	Контролер з витрат, що формують собівартість продукції
7	Оптимальний обсяг капітальних вкладень за напрямками в період t	VI_t^*	Контролер з інвестиційного розвитку

**Джерело: складено автором*

Здійснення контролю досягнення підприємством запланованого рівня показників, який слід проводитися на основі розрахунку комплексної системи показників ефективності контролінгу (КСПЕК) [13, 14], покладено на контролерів усіх напрямків та на головного контролера.

Описаний взаємозв'язок інформаційних потоків на різних стадіях контролінгу представлено на рис. 2.

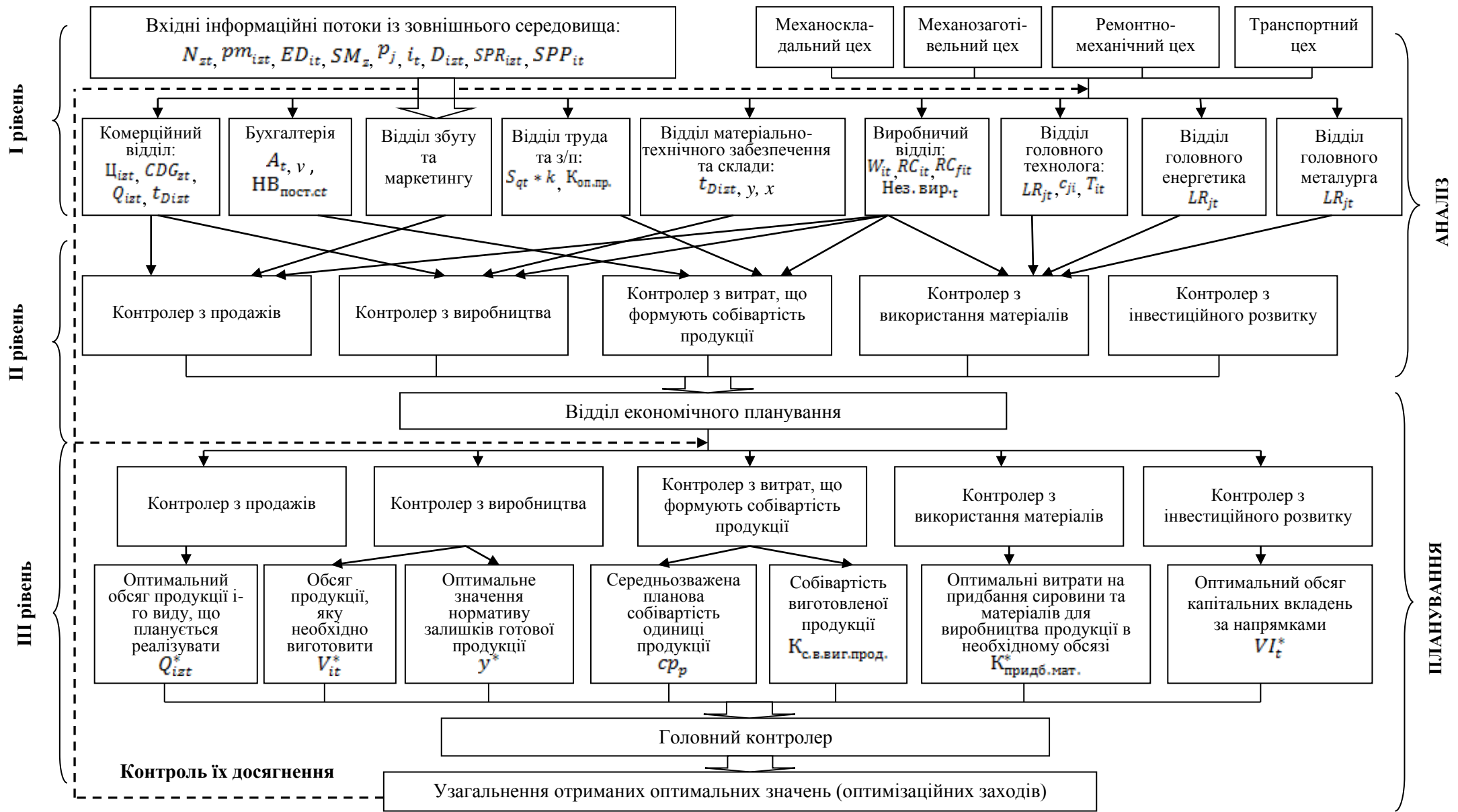


Рис. 2 Взаємозв'язок інформаційних потоків на різних стадіях контролінгу

*Джерело: розроблено автором

Висновки

Виходячи з проведеного дослідження, зроблено висновок, що промислове підприємство, яке впроваджує контролінг, як інструмент управління, може не тільки планувати і контролювати свої витрати, але і визначати оптимальний рівень використання усіх видів ресурсів на всіх етапах виробничого процесу, що забезпечує ефективність функціонування підприємства у довгостроковому періоді. Встановлено, що удосконалення організаційної структури управління з урахуванням впровадження контролінгу, яке передбачає виокремлення посад контролера з продажів, контролера з виробництва, контролера з використання матеріалів, контролера з інвестиційного розвитку, контролера з витрат, що формують собівартість продукції, та головного контролера, забезпечить прийняття своєчасних та ефективних управлінських рішень (на основі вирішення оптимізаційних задач), що призведе до підвищення конкурентоспроможності підприємства на ринку.

У подальших дослідженнях планується визначення ефективності від удосконалення організаційної структури управління з урахуванням впровадження контролінгу на основі розрахунку комплексної системи показників ефективності контролінгу.

Список використаних джерел:

1. Истомин Е. П. Теория организации : системный подход : учебник / Е. П. Истомин, А. Г. Соколов. – СПб.: ООО «Андреевский издательский дом», 2009. - 314 с.
2. Виханский О. С. Стратегическое управление : учебник [2-е изд., перераб. и доп.] / О. С. Виханский. - М.: Гардарики, 1998. - 296 с.
3. Жариков В. Д. Трансформация организационных структур управления / В. Д. Жариков, Е. Е. Удалова // Вопросы современной науки и

практики. - 2011. - №4(35). - С. 259-268. [Електронний ресурс]. - Режим доступу : <http://vernadsky.tstu.ru/pdf/2011/04/37.pdf>

4. Рибалко О. М. Трансформація організаційних структур управління автотранспортного підприємства / О. М. Рибалко, В. В. Сьомченко // Вісник Запорізького національного університету. - 2010. - №1(5). - С. 49-52

5. Метеленко Н. Г. Внутрішній господарський механізм ефективного функціонування промислових підприємств: теорія, практика, перспективи: монографія / Н.Г. Метеленко. – Запоріжжя: КПУ, 2010. – 480 с.

6. Малярець Л. М. Формалізація задач контролінгу логістичної діяльності підприємства: монографія / Л. М. Малярець, Г. Л. Матвієнко-Біляєва. – Харків: ХНЕУ, 2010. – 228 с.

7. Деменіна О. М. Організаційно-економічний механізм оперативного контролінгу на промисловому підприємстві [Текст] : дис. ... канд. екон. наук : 08.06.01 «Економіка, організація і управління підприємствами» / О. М. Деменіна. - Київ, 2005. - 190 с.

8. Головина Т. А. Развитие методологии формирования системы контроллингового управления промышленными предприятиями в условиях нелинейного развития экономических систем : автореф. дис. на соискание науч. степени канд. экон. наук : 08.00.05 «Экономика и управление народным хозяйством» / Т. А. Головина. - Орел, 2011. – 58 с.

9. Horvath P. Controlling. - Muenchen: Vahlen, 1998. – 902 s.

10. Галушко О. С. Генезис концептуальних основ контролінгу / О. С. Галушко, Д. С. Козар // Науково-теоретичний та інформаційно-практичний журнал «Економічний вісник НГУ». - 2011. - №4. - С. 78-86.

11. Букреєва Д. С. Трансформація процесу бюджетування, як інструменту підвищення ефективності контролінгу на промисловому підприємстві, з використанням оптимізаційних блоків / Д. С. Букреєва // Інвестиції: практика та досвід. - 2014. - №23. – С. 59-63

12. Козар Д. С. Трансформація механізму контролінгу в умовах активізації впливу зовнішніх та внутрішніх ризиків / Д. С. Козар // Проблеми соціально-економічного розвитку підприємств: Матеріали VI міжнар. наук.-практ. конф., (30-31 жовт.). – Харків: НТУ «ХП», 2013. - С. 57-59

13. Букреєва Д. С. Комплексна система показників ефективності контролінгу – інструмент контролю ефективності впровадження контролінгу на промисловому підприємстві / Д. С. Букреєва // Розвиток бухгалтерського обліку, аналізу і контролю в умовах інтеграційних процесів: Матеріали міжнар. наук.-практ. конф., (1-2 серп.). – Київ: «КЕНЦ», 2014. – С. 24-25

14. Букреєва Д. С. Комплексна система показників ефективності контролінгу (КСПЕК) / Д. С. Букреєва // Електронне наукове фахове видання «Ефективна економіка». - 2015. - №2. [Електроний ресурс]. - Режим доступу: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=3787>