

В.А. МІЩЕНКО, Н.П. КОВАЛЬОВА**ОСОБЛИВОСТІ ЗАСТОСУВАННЯ КОНТРОЛІНГУ В ПРОЕКТНИХ ОРГАНІЗАЦІЯХ**

Розглянуті аспекти застосування контролінгу в проектних організаціях, виявлені найактуальніші інструменти контролінгу та критерії їх вибору для проектних підприємств, представлені етапи та особливості їх впровадження та використання. Зроблений висновок про необхідність використання сучасного інструментарію контролінгу та недостатню розробленість даної проблематики на проектних підприємствах України.

Ключові слова: контролінг, інструменти контролінгу, контролінг бізнес – процесів, IT – інструменти, актуальність контролінгу.

Рассмотрены аспекты применения контроллинга в проектных организациях, выявлены наиболее актуальные инструменты контроллинга и критерии их выбора для проектных компаний, представлены этапы и особенности их внедрения и использования. Сделан вывод о необходимости использования современного инструментария контроллинга и недостаточную разработанность данной проблематики на проектных предприятиях Украины.

Ключевые слова: контроллинг, инструменты контроллинга, контроллинг бизнес-процессов, ИТ-инструменты, актуальность контроллинга

Considered controlling aspects of design organizations identified the most current tools and controlling their selection criteria for project companies are stages and details of their implementation and use. The conclusion about the need to use modern tools and lack of controlling this problem is developed to design enterprises of Ukraine.

Keywords: controlling, controlling instruments, controlling of business-processes, IT-tools, relevance of controlling

Вступ. В даний час контролінг, як система економічного управління діяльністю організації, широко застосовується в високорозвинених країнах світу. Немає практично жодної великої або середньої компанії, де його використання в тій чи іншій мірі не служило б запорукою успіху на ринку. Тому все частіше він використовується в менших фірмах. Це обумовлено тим, що контролінг виступає в якості ефективного інструменту, що надає реальні шанси вистояти в конкурентній боротьбі на всіляких ринках.

Аналіз попередніх досліджень. Поняття контролінгу, його необхідність та особливості впровадження та застосування – актуальна проблематика наукових досліджень, яка була і залишається важливою в умовах сьогодення. Актуальність представленої теми також підтверджується її розробленістю багатьма відомими українськими та зарубіжними авторами. Такими, як В.А. Міщенко, Р.Г. Долинська, С.А. Мехович, А.В. Череп, А.М. Кармінський, С.Г. Фалько, Д. Хан, Дж. Майк, Дж. Рай, Д. Майстер, Д. Кембел, Дж. Стонхаус, Е. Майер та багато інших.

Метою дослідження є розкриття особливостей впровадження та використання контролінгу в проектних організаціях.

Виклад основного матеріалу дослідження. Контролінг, як новий системний підхід до стратегічно орієнтованого управління розвитком підприємств, вже зайняв важливе місце в багатьох високорозвинених підприємницьких структурах створення науково-технічної проектної документації. Своєчасні і ефективні рішення дозволяють організації форсувати конкурентні переваги і за рахунок цього отримувати стійке зростання виробництва.

Поняття контролінгу в якійсь мірі інтегрує в собі всі сучасні підходи та інструменти і постійно поновлюється ними відповідно до умов зовнішнього середовища бізнесу. Важливість питань ефективного управління обумовлюється рядом факторів: значним

збільшенням масштабів виробництва, якісним зрушенням в економіці держави, завершенням переходу підприємств виробничої та невиробничої сфери на нову систему господарювання, непередбачуваністю і нестабільністю зовнішнього середовища.

Основною метою контролінгу в проектних організаціях є орієнтація процесу управління підприємством на досягнення стратегічних цілей. Для цього потрібно: формувати контрольовані величини для вимірювання та оцінки потенціалу підприємства; встановлювати нормативні величини; визначати фактичні значення контрольованих величин; зіставляти фактичні показники з плановими; фіксувати відхилення від стратегічних цілей і аналізувати причини; виявляти необхідні коригувальні заходи для управління відхиленнями від стратегічного курсу.

Оскільки система управління потребує інформаційно-аналітичної підтримки процесу прийняття управлінських рішень, то питання, пов'язані з розглядом контролінгу в управлінні проектним підприємством, набувають особливої актуальності.

Особливо важливу роль інструменти системи контролінгу займають в процесі управління підприємствами, що займаються розробкою проектів, науково-дослідних робіт і проектно-кошторисною документацією так як для розробки і реалізації проектів необхідно мати ряд ефективних методів управління виконання проектних робіт із застосуванням автоматизації процесів управління проектами.

Служба контролінгу прагне управляти процесами поточного аналізу і регулювання планових і фактичних показників, щоб по можливості виключити помилки, відхилення і прорахунки, як у теперішньому, так і в майбутньому. Зіставлення планових і фактичних показників є серцевиною системи контролінгу.

При впровадженні контролінгу в проектне підприємство необхідно ретельно оцінювати ті інструменти, які будуть впроваджуватися, і зіставляти

складність впровадження, необхідність отримуваної інформації і відповідність отримуваної моделі підприємства дійсності. Розроблена покрокова методика впровадження контролінгу дозволяє оптимізувати використання трудових і фінансових ресурсів.

Використання різних методів контролінгу при управлінні поточною діяльністю проектного підприємства дозволяє йому сформувати ефективну систему прийняття управлінських рішень, призначену для скорочення витрат і часу, що витрачаються на процес розробки, прийняття і реалізації управлінських рішень, що в свою чергу дозволить підвищити якість і стійкість розвитку підприємства на ринку. Додатковою перевагою системи може стати скорочення адміністративних робіт і прискорення передачі інформації.

Актуальними для проектних організацій є ІТ-інструменти управління, які діють за системою контролінгу, так як їх особливістю є можливість підлаштовуватися і впроваджуватися в систему управління підприємством максимально ефективно і безболісно, з огляду на її специфіку. Їх впровадження в проектне підприємство відбувається в три етапи: підготовчий етап (вивчення поточного стану проектного підприємства, експрес-аналіз); етап впровадження контролінгу (зміни в організаційній структурі; інформаційні потоки в системі підприємства; персонал і можливі проблеми); етап автоматизації.

Існує декілька можливих варіантів створення служби контролінгу і її місця в організаційній структурі підприємства. Практика довела, що для проектно-організації оптимальним варіантом організації служби контролінгу буде централізована, так як при централізованій організації служби контролінгу головний контролер підкоряється генеральному директору компанії або керівнику фірми.

Контролінг дає системне уявлення про стан бізнесу та шляхи його розвитку відповідно до стратегічної мети - забезпечити баланс тріади бізнесу: зростання, розвиток, приріст вартості. Саме ця властивість контролінгу відрізняє його від типових систем інформаційного забезпечення функціональних потреб топ-менеджерів.

Але повну віддачу від системи контролінгу можна отримати тільки в тому випадку, якщо ми говоримо про автоматизовану систему контролінгу. Тільки така система дозволяє в найкоротші терміни, а часто і в реальному часі, отримувати інформацію про параметри протікання бізнесу в компанії і оперативну інформацію про ефективність роботи всіх ланок компанії, починаючи з верхніх рівнів керівництва і закінчуючи рядовими співробітниками. Для організації та ефективного виконання контролінгу процесів необхідні відповідні ІТ-рішення, які за допомогою періодичних вимірювань заздалегідь певних КІР забезпечують оцінки якості та результативності бізнес-процесів. Тому однією з найбільш актуальних і перспективних тенденцій у розвитку контролінгу на проектному підприємстві є формування інформаційної системи, що задовольняє умови і потреби контролінгу.

Сьогодні на ринку програмного забезпечення існує безліч програмних продуктів, направлених на контролінг бізнес-процесів. При виборі програмного продукту

необхідно зрозуміти для вирішення яких завдань буде потрібна система, проаналізувати характер діяльності інституту з точки зору можливості впровадження контролінгу. При цьому необхідно ясно представляти яка діяльність може плануватися у вигляді проектів, наскільки детально необхідно планувати і контролювати проекти. Оскільки планування, управління, контроль є основною діяльністю інституту, тому впровадження ефективного програмного забезпечення є вірним рішенням до якісного виконання проектів.

Для забезпечення ефективності контролінгу бізнес-процесів на проектному підприємстві використовується інформаційна система повинна:

- збирати і накопичувати дані з різних інформаційних систем підприємства;
- проводити оцінку ефективності бізнес-процесів на основі ключових показників результативності;
- аналізувати показники процесів за допомогою вбудованих спеціалізованих статистичних інструментів;
- відображати історію ключових показників бізнес-процесів, проводити порівняння з попередніми періодами;
- аналізувати ключові показники з різних точок зору, використовуючи перенастроювати фільтри;
- підтримувати планування ключових показників результативності та ефективності бізнес-процесів;
- автоматично запускати аварійні попередження, якщо значення ключових показників істотно відхиляються від запланованих;
- об'єднувати різні вимірювані параметри для пошуку джерел відхилень;
- швидко перетворювати перелік ключових показників в різні звіти.

Тому оптимальним варіантом інформаційного забезпечення для проектного підприємства є створення єдиного внутрішньокорпоративного інформаційного простору, що надає широкі можливості для роботи з інформацією. Розвиток інформаційних технологій виводить сьогодні на передній план такі цілі стратегічного менеджменту, як генерування, зберігання, передача інформації і знань з метою перетворення інтелектуального капіталу в джерело досягнення більш високого рівня конкурентних можливостей.

При організації процесного управління виділяють чотири етапи: планування, реалізація, контролінг і вдосконалення. У більшості компаній часто є в наявності тільки два перші етапи - планування процесу і його реалізація. Це означає, що цикл управління не замкнений, немає повноцінного контролю ефективності виконання бізнес-процесів, відсутній аналіз і адаптація процесів до мінливих зовнішніх і внутрішніх умов. Тому для повноцінного впровадження процесного управління необхідний контролінг бізнес-процесів.

Контролінг процесів передбачає наступні етапи:

- визначення контрольованих показників результативності та точок контролю в процесах;
- моніторинг показників результативності, включаючи їх статистичну обробку;
- аналіз результатів моніторингу, т. е. порівняння фактичних і планових показників і з'ясування причин відхилень.

Отому організація контролінгу бізнес-процесів з використанням інформаційних технологій на проектному підприємстві є найбільш ефективною, оскільки дозволяє збирати і обробляти в автоматичному режимі велика кількість ключових показників результативності та ефективності. При цьому можливі два підходи до організації системи контролінгу процесів:

- 1 Вбудовування функціонала контролінгу бізнес-процесів в систему управління підприємством;
- 2 Використання спеціалізованих систем контролінгу бізнес-процесів і їх інтеграція з автоматизованими системами управління підприємством.

До систем другого роду відноситься, зокрема, Process Performance Manager компанії IDS Scheer AG.

Крім цього, можна збирати дані про процеси, що протікають в різних інформаційних системах (ERP, CRM, SCM і ін.). За допомогою спеціальних агентів - адаптерів, які підключаються до систем і збирають в них необхідну інформацію. Зібрані дані інтегруються в базі даних системи контролінгу і згодом аналізуються виходячи з цільових значень ключових показників ефективності/результативності, закладених в системі.

Системи контролінгу можна використовувати в якості надбудови до будь-яких систем, де автоматизовані потоки робіт і виконуються транзакції. Такі системи є відкриті інструментальні засоби, оскільки бізнес-процеси часто охоплюють цілий ряд інформаційних систем підприємств компанії. Таким чином системи контролінгу підтримують інтеграцію з найширшим спектром інформаційних систем, включаючи ERP-системи, системи класу workflow, SCM- і CRM-системи, а також додатки власної розробки.

Принципова відмінність спеціалізованих систем контролінгу полягає в тому, що вони дозволяють аналізувати бізнес-процес з ланцюжками процесів, що тягнуться з різних інформаційних систем, або інакше кажучи, створювати єдиний погляд на них, в рамках якого використовується різні інформаційних систем.

Як вже говорилося вище, максимальний ефект від системи контролінгу можна отримати за умови реалізації автоматизованої системи збору та аналізу ключових показників ефективності діяльності компанії.

Традиційні інформаційні системи часто не можуть надати інформацію за показниками проходження процесів в інформаційних системах компанії. Ще більш проблематично отримання такої інформації про процеси проходять через різні інформаційні системи. Для вирішення таких завдань призначені спеціалізовані системи контролінгу та аналізу інформації щодо процесів, що протікають в транзакційних системах. Вибудовуючи ланцюжка подій бізнес-процесів, що отримуються з розрізнених облікових інформаційних систем, такі системи дозволяють відстежувати і аналізувати зміну показників виконання процесів в різних транзакційних системах.

Однією з таких систем – інструментів контролінгу є продукт компанії IDS Scheer AG APIC Process Performance Manager. Даний інструмент дозволяє відстежувати і вимірювати ефективність виконання бізнес-процесів. Кроки виконання функцій процесів зв'язуються один з одним через події, що отримуються з

інформаційних систем підтримки виконання бізнес-процесів компанії через так звані «Адаптери» (рис. 1).

Висновок. Отримані результати підтверджують, що в умовах сформованої нестабільної ситуації в країні, проектним підприємствам необхідно вдосконалювати процес управління і підвищувати ефективність функціонування. З цією метою необхідно використовувати досвід зарубіжних країн і впроваджувати на підприємствах систему контролінгу. Адже контролінг дозволяє не тільки передбачити результати діяльності та спланувати діяльність підприємства, а й своєчасно отримувати точну інформацію, необхідну для прийняття обґрунтованих управлінських рішень. Для цієї мети проектним організаціям варто використовувати ІТ – інструменти, що працюють по концепції контролінгу.

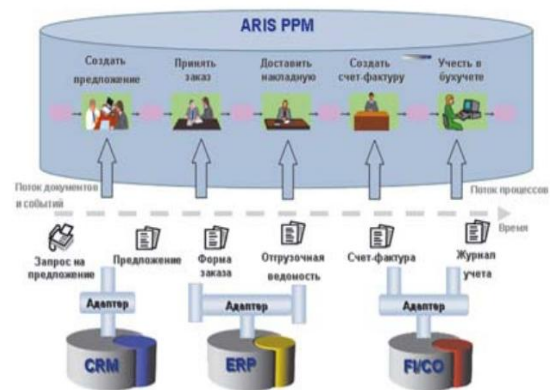


Рис. 1 – Схема функціонування ARIS PPM

Список літератури: 1 Хан Д. Планирование і контроль: концепція контролінгу / Хан Д. / Пер. з нім. / Под ред. і з предисл. А.А.Турчака, Л.Г.Головача, М.Л.Лукашевича. - М.: Финансы і статистика, 1997. - 800 с. 2.В.Я. Мищенко, Р.Г. Волинська. Контролінг в дії: навчальний посібник для студентів економічних спеціальностей усіх форм навчання / В.Я. Мищенко, Р.Г. Долинська - Х.: ВД «ІНЖЕК», 2008. - 472 с. 3.А.М. Кармінський, С.Г. Фалько, А.А.Жевага, Н.Ю. Иванова. Контролінг: підручник / А.М. Кармінський, С.Г. Фалько, А.А.Жевага, Н.Ю. Иванова; під ред. А.М. Кармінського, С.Г. Фалько. - М.: Финансы і статистика, 2006. - 336 с. 4.Е.А. Ананькіна, С.В. Данилової, Н.Г. Данилової, С.А. Куніна, М.В. Еренбург. Контролінг як інструмент управління підприємства / Е.А. Ананькіна, С.В. Данилової, Н.Г. Данилової, С.А. Куніна, М.В. Еренбург. Під ред. Н.Г. Данилової. - М.: ЮНИТИ, 2002. - 279с. 5.В.В. Бердников. Контролінг бізнесу: моделі, розвиток, проблеми, рішення: монографія / В.В. Бердников. - М.: ВД «Економічна газета», 2012. - 488с. 6. В.В.Баронів. Інформаційні технології та управління підприємством / Баронів В.В. та ін. М.: «Айті», 2006. - 328 с.

Bibliography (transliterated): . Han D. *Planirovanie i kontrol: kontseptsiya kontrollinga* / /Per. s nem. / Pod red. i s predisl. A.A.Turchaka, L.G.Golovacha, M.L.Lukashevicha. – Moskva.: Finansyi i statistika, 1997. – 800 p. 2. V.A. Mischenko, R.G. Dolinskaya. *Kontrolling v deystvii: uchebnoe posobie dlya studentov ekonomicheskikh spetsialnostey vseh form obucheniya* – Kharkiv.: ID «ІНЖЕК», 2008. – 472 p. 3.A.M. Karminskiy, S.G. Falko, A.A.Zhevaga, N.Yu. Ivanova. *Kontrolling: uchebnik; podred. A.M. Karminskogo, S.G. Falko.* — Moskva.: Finansyi i statistika, 2006. — 336 p. 4.E.A. Anankina, S.V. Danilochkina, N.G. Danilochkina, S.A.Kunina, M.V.Erenburg. *Kontrolling kak instrument upravleniya predpriyatiya* / Podred. N.G.Danilochkinoy. – Moskva:YuNITI, 2002. – 279 p. 5.V.V. Berdnikov. *Kontrolling biznesa: modeli, razvitie, problemy, resheniya: monografiya* –Moskva.: ID «Ekonimicheskayagazeta», 2012. – 488 p. 6. V.V. Baronov. *Informatsionnyie tehnologii i upravlenie predpriyatiem.* Moskva.: «AyTi», 2006. – 328 p.

Надійшла (received) 10.06.2016

Особливості застосування контролінгу в проектних організаціях / В.А. Мищенко Н.П. Ковальова // Вісник НТУ «ХПІ Актуальні проблеми управління та фінансово-господарської діяльності підприємства. – Х. : НТУ «ХПІ», 2016 – № 24 (1196). – С. 83–86. – Бібліогр.: 6 назв. – ISSN 2304-621X.

Особенности использования контроллинга в проектных организациях / В.А. Мищенко, Н.П. Ковалёва // Вестник НТУ «ХПИ». Серия: Актуальные проблемы управления и финансово-хозяйственной деятельности предприятия. – Х. : НТУ «ХПИ», 2016. – № 24 (1196). – С. 83–86. – Библиогр. 6 назв. – ISSN 2304-621X.

Aspects of controlling usage at the project organisation / V.A. Mishchenko, N.P. Kovalova // Bulletin of NTU "KHPI". Series: Actual problems of management and financial-economic activity of the enterprise. – Kharkiv : NTU "KhPI", 2016.– No 24 (1196). – P. 83-86. – Bibliogr.: 6 names. – ISSN 2304-621X.

Відомості про авторів / Сведения об авторах / About the Authors

Мищенко Володимир Акимович – доктор економічних наук, професор, завідувач кафедри «Менеджменту зовнішньоекономічної діяльності та фінансів», Національний технічний університет «Харківський політехнічний інститут»; e-mail:vladmish42@gmail.com.

Мищенко Владимир Акимович – доктор экономических наук, профессор, заведующий кафедрой «Менеджмента внешнеэкономической деятельности и финансов», Национальный технический университет «Харьковский политехнический институт»; e-mail:vladmish42@gmail.com.

Mischenko Vladimir Akimovich – Doctor of Economics, Professor, Head of "International Management and Finance", National Technical University "Kharkov Polytechnic Institute"; e-mail: vladmish42@gmail.com.

Ковальова Наталія Петрівна – студент, Національний технічний університет «Харківський політехнічний інститут», студент; тел.: (093) 93-75-375; e-mail: nataly12kov@gmail.com.

Ковалева Наталья Петровна – студент, Национальный технический университет «Харьковский политехнический институт», студент; тел.: (093) 93-75-375; e-mail: nataly12kov@gmail.com.

Kovaliova Nataliia Petrivna – student, National Technical University "Kharkiv Polytechnic Institute"; tel.: (093) 93 75 375; e-mail: nataly12kov@gmail.com.