

- нального університету / Серія: Економічні науки. – Хмельницький, 2011. – № 1. – С. 45-50.
8. Пушкар М.С., Пушкар Р.М. Контролінг – інформаційна підсистема стратегічного менеджменту: [монографія] / М.С. Пушкар, Р.М. Пушкар. – Тернопіль: Карт-бланш, 2004. – 370 с.
 9. Контролінг в бизнесе. Методологические и практические основы построения контроллинга в организациях / А.М. Карминский, Н.И. Оленев, А.Г. Примаков, С.Г. Фалько. – 2-е изд. – М. : Финансы и статистика, 2002. – 256 с.
 10. Заглада Р. Контролінг як система ефективного управління підприємством / Р. Заглада, К. Дерев'яно // Економіка. – 2009. – № 4 (95). – С. 12-15.
 11. Райзберг Б.А. Современный экономический словарь / Б.А. Райзберг, Л.Ш. Лозовский, Е.Б. Стародубцева – М. : ИНФРА – М., 2004. – 480 с.
 12. Ивашкевич В.Б. Контролінг: сущность и значение / В.Б. Ивашкевич // Бухгалтерский учет. – 1991. – № 7. – С. 8-12.
 13. Контролінг: [учебник] / А.М. Карминский, С.Г. Фалько, А.А. Жевага, Н.Ю. Иванова; [под ред. А.М. Карминского, С.Г. Фалько]. – М.: Финансы и статистика, 2006. – 336 с.
 14. Дайле А. Практика контроллинга / [под ред. и с предисл. М.Л. Лукашевича, Е.Н. Тихоненковой; пер. с нем. Deyhle A / Controller – Praxis. – Management Service]. – М.: Финансы и статистика, 2003. – 336 с.

*Швец Л.І.,
аспірант ТНЕУ*

КОНТРОЛІНГ УПРАВЛІННЯ ЯКІСТЮ ПРОДУКЦІЇ

В умовах посилення конкурентної боротьби для виходу вітчизняної продукції на світові ринки виникає потреба у створенні на українських підприємствах системи якості та ґрунтовного управління нею. Призначення такої системи полягає у постійному моніторингу бізнес-процесів та корегуванні «вузьких місць», що виникають. Ефективність функціонування системи якості залежить від своєчасного інформування керівників про фактичний стан справ на господарюючому суб'єкті та від правильності прийнятих рішень. Саме тому на підприємстві створюють службу контролінгу, однією із функцій якої є координація системи якості.

Під контролінгом розуміють концепцію ефективного управління економічним об'єктом з метою його сталого і тривалого існування в постійно

змінюваному середовищі [1,12]. В основу такої концепції покладено теорію прийняття рішень, яка призначена для опису і формування процесу управління. Система контролінгу передбачає інтеграцію фінансового та управлінського обліку, менеджменту, планування, прогнозування, маркетингу, аналізу, статистики та дозволяє повноцінно використовувати потенціал підприємства через інформатизацію та координацію цілеспрямованих дій учасників діяльності. Створення відділу контролінгу значно полегшує роботу у сфері досягнення високої якості як продукції, так і бізнес-процесів господарюючого суб'єкта у цілому.

Систему якості слід трактувати як сукупність взаємопов'язаних та взаємодіючих елементів організаційної структури фірми, визначених механізмів відповідальності, повноважень працівників та процедур організації, а також сукупність процесів та ресурсів, які дають можливість здійснювати загальне керівництво якістю та контролювати її відповідність встановленим вимогам. Об'єктами такої системи виступають як дії окремих працівників, підрозділів, центрів чи відділів на підприємстві, так і цілі процеси. Для ефективності функціонування системи якості здійснюють безперервне управління нею, тобто створюють систему управління якістю. Доцільність створення системи управління якістю на підприємстві підкреслює Дж.Х. Харрінгтон. Він зазначає, що більшість помилок у процесі діяльності виникають не з вини працівників чи управлінського персоналу, а у зв'язку з існуванням громіздких та застарілих систем, які не відповідають потребам сьогодення. Тому важливим завданням менеджменту підприємства є безперервне удосконалення процесів та їх трансформація згідно із вимогами зовнішнього середовища, що можна здійснити за допомогою системи управління якістю бізнес-процесів.

Одним із об'єктів системи якості є продукція. З метою досягнення високої якості виробів та зниження виробничого браку перевіряють усі процеси, які мають відношення до виробництва продукції. Відповідно, до об'єктів контролінгу якості продукції пропонуємо відносити такі процеси:

- дослідження ринку та аналіз потреб споживачів;
- розробки та проектування виробів, розробки технологічних процесів;
- матеріально-технічного постачання;
- технологічної підготовки виробництва;
- виробництва;
- збуту;
- складського господарства;
- післяпродажного обслуговування;
- утилізації використаної продукції та переробки, утилізації відходів.

Контролінг якості продукції передбачає формування програми розвитку зазначених бізнес-процесів, складання бюджетів у розрізі окремих

елементів (структурних підрозділів, відділів) кожного із них, розробку окремих звітів про показники діяльності кожного елемента процесу та узагальненої звітності по процесу в цілому із наведенням показників, необхідних для управлінського персоналу. Невід’ємним завданням контролінгу якості є й аналіз даних про виконання поставлених перед кожним процесом планів, виявлення проблемних ділянок діяльності, розробка альтернативних варіантів вирішення проблемних питань, оцінка ефективності нових проектів.

Тобто контролінг якості продукції передбачає формування завдань-вимог, які слід виконувати у ході бізнес – процесів, облік фактів господарської діяльності, що відбулися, їх співставлення із плановими показниками, контроль за ходом подій під час функціонування процесу, аналіз відхилень фактичних даних від планових, виявлення невідповідностей, пошук їх причин та розробку заходів з ліквідації (рис.1).

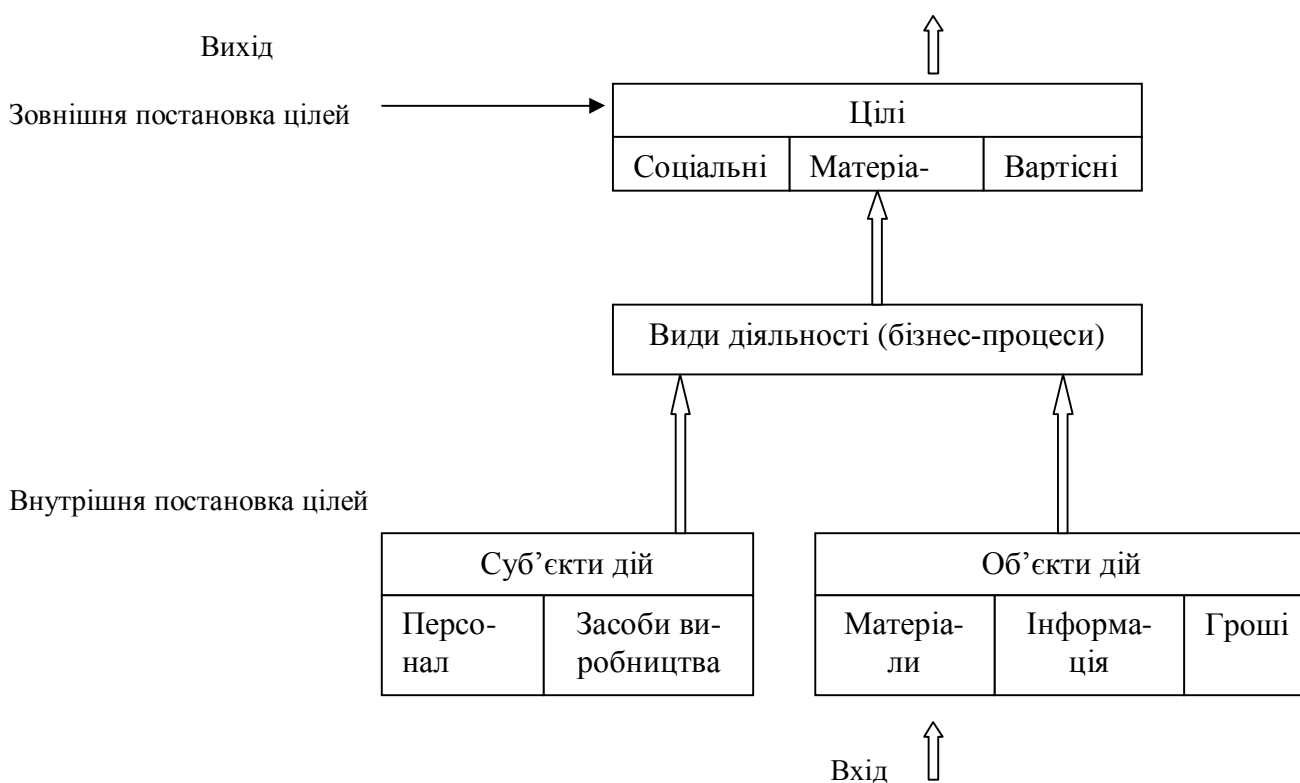


Рис. 1. Підприємство як система – цілеорієнтована структура [2;16]

Для визначення рівня якості кожного бізнес-процесу доцільно вести детальний облік витрат, понесених у ході його функціонування. Їх варто об'єднати у дві групи: витрати відповідності та витрати невідповідності. До першої групи витрат слід включати витрати, які передбачені планами і бюджетами та є необхідними для виконання поставлених цілей і завдань. До другої групи варто включати витрати, які свідчать про збої у процесах та неефективний їх перебіг.

Витрати невідповідності свідчать про низьку якість протікання певного процесу, або про порушення, що виникли під час його функціонування.

Для калькулювання таких витрат доречно використовувати систему калькулювання на основі діяльності (систему калькулювання за видами діяльності), яка передбачає спершу групування витрат за видами діяльності, операціями, процесами, а потім розподіл їх між видами продукції, виходячи з потреби останніх у відповідних видах діяльності.

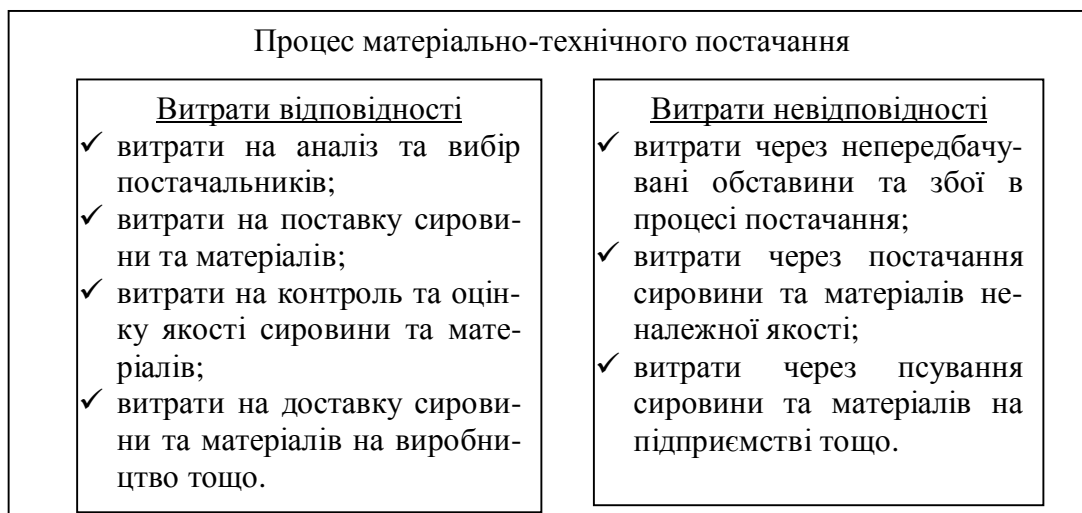


Рис.2. Групування витрат процесу матеріально-технічного постачання

На першому етапі калькулювання за видами діяльності визначають основні види діяльності (процеси), які споживають ресурси, далі об'єднують накладні витрати в однорідні сукупності за видами діяльності та визначають фактори витрат для однорідних сукупностей накладних витрат. Наступним кроком у процесі калькулювання є обчислення ставки фактора витрат для кожної однорідної сукупності накладних витрат та віднесення накладних витрат до відповідних видів продукції. При використанні такої системи калькулювання є можливість визначити вартість кожного процесу, що функціонує з метою створення продукції та відхилення фактичної вартості від бажаного рівня.

За основу при створенні системи якості продукції також слід взяти метод калькулювання для безперервного удосконалення (kaizen costing), оскільки він дає вартісну оцінку непродуктивних витрат, які потребують постійного зниження. Така система передбачає два етапи – кайзен – цикл, де здійснюють пошук резервів скорочення витрат, та цикл утримання, де відбувається закріплення фактично досягнутого рівня скорочення витрат, оскільки у даному методі важливо не лише встановити норму цільового скорочення витрат і досягнути її, а й утримати досягнуте скорочення витрат.

Як підсумок зазначимо, що інформація контролінгу якості продукції дозволяє менеджменту оперативно реагувати на «вузькі місця» у виробничій діяльності та розробляти комплекс заходів із їх попередження та ліквідації, зниження зайвих та непродуктивних витрат і втрат.

Список використаних джерел:

1. Пушкар М.С. Контролінг – інформаційна підсистема стратегічного менеджменту: монографія / М.С. Пушкар, Р.М. Пушкар. – Тернопіль: Карт-бланш, 2004. – 370 с.
2. Хан Д. Планирование и контроль: концепция контроллинга / Д. Хан. – Пер. с нем. под ред. и с предисл. А.А. Турчака, Л.Г. Головача, М.Л. Лукашевича. – М.: Финансы и статистика, 1997. – 800 с.

*Щирба М. Т.,
к.е.н., доцент ТНЕУ,
Щирба І. М.,
к.е.н., викладач ТНЕУ*

БЮДЖЕТУВАННЯ В СИСТЕМІ КОНТРОЛІНГУ

Ринкова економіка визначила нову парадигму управління: зміна цілей та завдань підприємства; законодавчих умов; зовнішнього середовища; нові підходи і механізм управління. Підприємства повинні пристосовуватись до умов нестабільного економічного середовища, що потребує від них використання нових методів управління. Ці інструменти повинні: забезпечувати аналіз поточної діяльності і гнучкість реагування на зовнішні та внутрішні зміни; розробляти програми подальших дій з метою досягнення поточних і стратегічних цілей. Вирішення цих завдань можливе на основі використання одного з елементів управління – контролінгу, нового явища в теорії та практиці сучасного управління, який виник на стику економічного аналізу, планування, управлінського обліку і менеджменту. Контролінг виводить управління підприємством на якісно новий – вищий рівень, інтегруючи, координуючи і спрямовуючи діяльність різних служб і підрозділів підприємства для досягнення оперативних і стратегічних цілей.

За своїм функціональним призначенням контролінг повинен зайняти центральне місце в системі управління промисловим підприємством. Функціонування підприємства залежить від зовнішніх та внутрішніх факторів. Основна умова його ефективного функціонування – здатність контролерів своєчасно визначати небезпеку кризи і оперативно її попереджувати, а тому необхідно безперервно відстежувати фактичну траєкторію розвитку підприємства.

Контролінг – міжфункціональна система підприємства, яка є складовою загальної системи управління, основоположними поняттями якої є закономірності, принципи, функції, цілі, завдання і методи [3]. Дане визна-