

УДК 658.5:656.2

ОРГАНІЗАЦІЯ СИСТЕМИ КОНТРОЛІНГУ НА УКРАЇНСЬКИХ ЗАЛІЗНИЦЯХ

Підпригора І.В., ст. викладач (УкрДАЗТ)

В роботі розглянуто можливість впровадження системи контролінгу на українських залізницях з метою підвищення ефективності управління їхньою діяльністю. Виконано аналіз останніх досліджень науковців за даним напрямком. Запропоновано створення в організаційній структурі управління залізницею служби контролінгу, яка б на підставі отриманої інформації із економічних служб розробляла пропозиції щодо поточного та стратегічного управління діяльністю залізниці.

Постановка проблеми та її зв'язки з науковими та практичними завданнями. Розглядаючи сутність контролінгу, методи, які в ньому використовуються, його інструментарій, не можна залишити поза увагою питання про організацію контролінгової роботи на українських залізницях.

Адже, на думку автора, саме в арсеналі контролінгу знаходяться засоби, що дозволять в рамках окремої залізниці:

- проводити нормування та бюджетування витрат;
- робити аналіз їхніх відхилень та співставлення із отриманими фінансово – економічними результатами;
- калькулювати собівартість різних видів перевезень та інших послуг за бізнес-сферами;
- вести облік витрат за місцями їх виникнення та центрами відповідальності;
- планувати раціональне використання виробничих потужностей із оптимізацією розміру парків рухомого складу та завантаження ремонтних позицій із застосуванням імітаційного моделювання (разом із галузевими господарствами);
- давати економічну оцінку портфеля замовлень із гнучким корегуванням усієї системи техніко-економічних параметрів в міру надходження нових замовлень;
- здійснювати планування та оцінку ефективності інвестиційної та фінансово-кредитної діяльності.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Питання, пов'язані із проблемою впровадження системи контролінгу, перспективами її розв'язання знайшли відображення в роботах українських науковців С.Ф. Голова [1], О.І. Терещенко [2], М.С. Пушкаря [3]. При цьому слід зазначити, що на вітчизняному рівні проблемами впровадження контролінгу займаються досить мало. Серед робіт російських науковців слід відзначити С.А. Ананькіну, С.В. Данілочкіна, Н.Г. Данілочкіну, А.І. Орлова [4,5], С.Г. Фалько, що стосується

зарубіжного досвіду, тут слід виділити вчених К. Друрі [6], Є. Майєра [7].

Виділення невирішених частин загальної проблеми. В роботах вказаних російських науковців висвітлені питання щодо організації системи контролінгу на підприємствах, основним елементом якої є створення служби контролінгу. Аналіз робіт показав, що жодний із запропонованих механізмів впровадження системи контролінгу у запропонованому вигляді не може використовуватись на підприємствах залізничного транспорту. При впровадженні такого механізму на залізницях, слід враховувати основні вимоги, виходячи із специфіки діяльності залізничного транспорту.

До них, зокрема, слід віднести наступні.

1. Служба контролінгу повинна мати можливість отримувати необхідну їй інформацію із відповідних підрозділів залізниці.

2. Служба контролінгу повинна мати можливість та повноваження організувати за допомогою інших служб збір додаткової інформації, що потрібна для її аналізу та висновків, але якої немає у існуючих звітних документах фінансово – економічної служби.

3. Служба контролінгу повинна мати можливість впровадження нових процедур збору аналітичної інформації на постійній основі. Питання ж про виплату компенсації співробітникам інших служб за збільшення навантаження повинні вирішувати керівники, для яких призначена інформація служби контролінгу.

4. Служба контролінгу повинна мати можливість швидко доводити інформацію до відома вищого керівництва залізниці.

5. Служба контролінгу повинна бути незалежною від тієї чи іншої служби.

Мета статті - визначити та обґрунтувати доцільність та можливість організації системи контролінгу на українських залізницях з метою підвищення ефективності управління її діяльністю, враховуючи вказані вимоги.

Виклад основного матеріалу дослідження.

Оскільки на залізниці інформація, підготовлена службою контролінгу, перш за все повинна бути призначена для заступника начальника залізниці з економічних питань, автором вважається за доцільне підпорядкувати службу контролінгу напряду заступнику начальника залізниці з економічних питань, якому безпосередньо підпорядковується головний бухгалтер та начальник фінансово – економічної служби. Таким чином начальник служби контролінгу отримує достатньо високий статус та незалежність від начальників інших фінансово – економічних служб.

Більш того, службу контролінгу можна взагалі вивести на вищий рівень управління діяльністю залізниці, створивши наказ начальника залізниці (або його заступника з економічних питань) про обов'язковість надання службі контролінгу всієї необхідної інформації. Саме тому автор вважає недоцільним підпорядкування служби контролінгу начальнику фінансово – економічної служби або головному бухгалтеру, як запропоновано такими науковцями, як О.О. Терещенко, М.С. Пушкар, С.Г. Фалько. Хоча, слід зауважити, що дійсно їхні функції досить близькі до функцій служби контролінгу.

Виходячи з цього, задача побудови раціональної структури фінансово – економічних служб залізниць, полягає в створенні служб залізниці, здатних вирішувати весь спектр проблем підприємства, не дублюючи в той же час функції одна одної. Усі ці служби слід підпорядкувати заступнику начальника залізниці з економічних питань і працювати вони повинні єдиною командою з метою збільшення обсягів перевезень та підвищення прибутковості залізниці, при цьому служба контролінгу повинна посісти своє достойне місце серед цих підрозділів.

Наразі при досить великих витратах на залізницях, при грошовому дефіциті в рамках економічної кризи недоцільно створювати громіздку службу контролінгу. На думку автора, вона може мати наступну структуру:

- начальник служби контролінгу;
- контролер - спеціаліст з питань управлінського обліку;
- контролер – спеціаліст з питань фінансового обліку;
- контролер – спеціаліст по інформаційних системах.

Начальник служби контролінгу повинен бути найкваліфікованішим спеціалістом із достатнім досвідом роботи на залізниці, який „зсередини” знає, яким чином організована бухгалтерія та планово – економічний відділ. Він повинен знати бухгалтерський облік та розбиратись в технологічних питаннях залізниці. Для даної посади, можливо, підійде заступник головного бухгалтера або начальник планово-

економічного відділу, а також будь-хто з економістів I категорії залізниці, при цьому начальник служби контролінгу повинен нести відповідальність за вихідні документи, аналітичні розрахунки та прогнози перед своїм безпосереднім начальником – заступником начальника залізниці з економічних питань, а також перед начальником залізниці. Отже, виконання таких функцій висуває підвищені вимоги до кваліфікації та інтелектуальних можливостей начальника служби контролінгу.

Контролер – спеціаліст з питань управлінського обліку має бути спеціалістом, здатним аналітично мислити, володіти теорією та інструментарієм контролінгу, а також мати високий рівень ерудиції.

Таким чином, до обов'язків контролера – спеціаліста з питань управлінського обліку повинні бути віднесені:

- розробка процедур передачі даних з бухгалтерії до служби контролінгу;
- контроль за збором та аналізом фактичної облікової інформації в службі контролінгу;
- розробка пропозицій з оптимізації облікового процесу в бухгалтерії з позиції аналітичної служби;
- економічна експертиза управлінських рішень.

Можливо, на початковому етапі, ці функціональні обов'язки можуть бути обов'язками самого начальника служби контролінгу, але коли обсяги інформації будуть досить великими (враховуючі багатогранність діяльності залізниці), поява в службі такого спеціаліста вкрай необхідна. Контролер – спеціаліст з фінансового обліку повинен мати необхідні теоретичні та практичні знання фінансового обліку на залізниці, знання особливостей та недоліків обліку. Також обов'язково такий спеціаліст повинен вміти „читати” фінансову звітність та на підставі її даних виконувати аналіз не лише відхилень, а й, якщо виникне така необхідність, факторний та більш глибокий аналіз показників.

Контролер – спеціаліст по інформаційним системам – кваліфікований спеціаліст з Інформаційно – обчислювального центру залізниці, який детально знає документообіг на підприємстві та здатен вирішити задачу автоматизації контролінгової роботи.

Слід розуміти, що повноцінне функціонування служби контролінгу на залізниці тісно пов'язане із оптимізацією інформаційних потоків, а отже, із автоматизацією фінансово – господарської діяльності залізниці та використанням сучасних інформаційних технологій.

Таким чином, до посадових обов'язків контролера - спеціаліста по інформаційним технологіям слід віднести:

- оцінка доцільності автоматизації контролінгової роботи на окремих етапах;
- оцінка варіантів та пропозицій відділу автоматизації по автоматизації контролінгової роботи;
- розрахунок та обґрунтування витрат на автоматизацію контролінгової роботи;
- розробка форм для автоматизованого збору інформації;
- оптимізація документообігу на підприємстві;
- оцінка якості функціонування існуючих систем автоматизації фінансово – господарської діяльності підприємства та розробка пропозицій по покращенню роботи цих систем.

Інформація, що збирається, обробляється та аналізується службою контролінгу з метою прийняття вірних управлінських рішень, повинна відповідати наступним вимогам:

- своєчасність, тобто інформація стосовно витрат, доходів, доходних надходжень, виручки (на залізниці ці поняття суттєво відрізняються), прибутку повинна надходити саме тоді, коли є необхідність її аналізувати, щоб прийняти управлінське рішення;
- достовірність. Інформація, на підставі якої

- приймається рішення не може бути неперевіреною;
- релевантність (релевантний діапазон діяльності, в межах якого зберігається взаємозв'язок між величиною витрат та їх чинником);
- корисність (ефект від використання інформації повинен покривати усі витрати, понесені на її отримання);
- повнота, тобто не повинно бути ніяких упущень;
- зрозумілість, тобто інформація повинна бути зрозумілою для посадовою особи, що володіє знаннями економічних питань;
- регулярність надходження.

В рамках системи контролінгу інформацію доцільно акумулювати та аналізувати в центрах відповідальності (ЦВ).

Центр відповідальності – це сегмент всередині підприємства, на чолі якого стоїть відповідальна особа, що приймає рішення [6]. Види центрів відповідальності зображені на рис.1.

Керівникам ЦВ для оперативного керівництва та прийняття рішень необхідна якісно нова за складом та характером інформація. Її періодичність та інші характеристики будуть визначатись конкретними умовами.

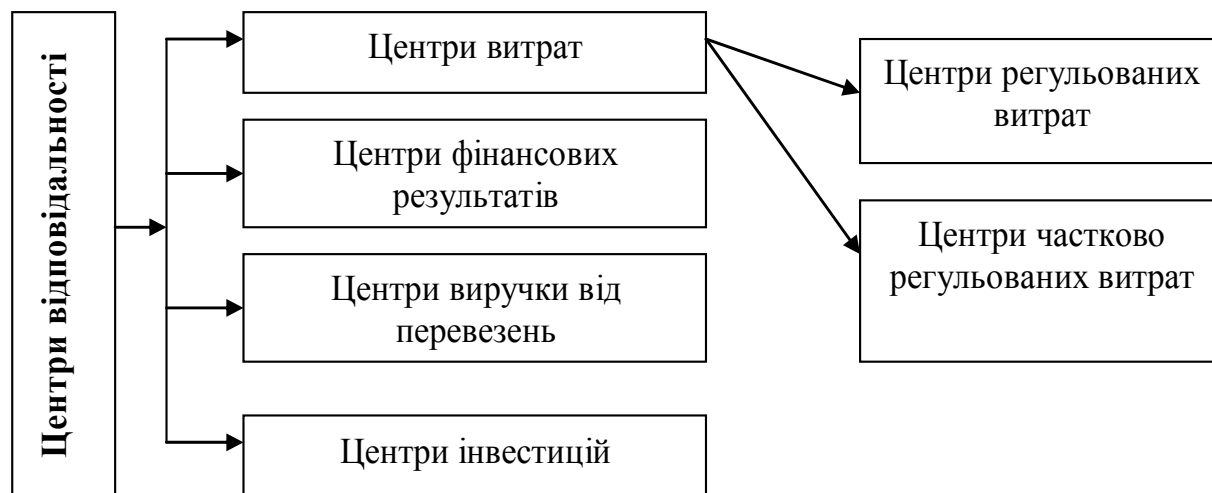


Рисунок 1 - Види центрів відповідальності

Пропонована форма звіту керівнику ЦВ повинна мати наступну структуру, що складається з 5 розділів:

- 1) Структура балансу ЦВ;
- 2) Структура виручки ЦВ;
- 3) Структура витрат ЦВ;
- 4) Формування та розподіл прибутку ЦВ;
- 5) Фінансово – економічні показники ЦВ.

Відповідно до ієрархії ЦВ, їхні керівники в змозі приймати рішення лише з тих питань, які входять до їхньої компетенції, але для них важлива вся інформація, наведена у Звіті.

Маючи повну інформацію, керівники ЦВ можуть здійснювати повноцінне фінансове планування та впливати на прийняття управлінських рішень. Фінансове планування, як елемент фінансової політики, неможливе без аналізу фінансових потоків.

Цю вимогу диктує й Державна програма реформування залізничного транспорту України, в якій однією з цілей є „забезпечення фінансової прозорості діяльності залізничного транспорту”. Отже, з метою забезпечення такої фінансової прозорості аналіз фінансових потоків дійсно

необхідний, але ще більш необхідною є система внутрішнього контролю. Оскільки, як відомо, одним з найважливіших елементів управління є контроль. Отже, функції контролю також можна покласти на працівників служби контролінгу.

Якщо розглядати аналіз фінансових потоків, то він, перш за все, передбачає поділ діяльності будь-якого підприємства на три основних види діяльності: операційну (поточну), фінансову та інвестиційну. Кожна діяльність, в свою чергу складається з ряду господарських операцій, тобто подій, що відбуваються на підприємстві та змінюють структуру його господарських засобів та джерел їхнього утворення. А всі операції, з метою ведення бухгалтерського обліку, відображаються в системі рахунків обліку. Таким чином, з метою введення єдиної методології необхідним є розгалуження рахунків бухгалтерського обліку, що використовуються підприємством, на ці три групи, щоб простежити вплив кожного типу діяльності на зміни фінансових засобів підприємства. Саме на цьому етапі й знадобляться знання фінансового обліку відповідним контролером – спеціалістом служби контролінгу.

Що ж стосується системи внутрішнього контролю, то її на залізниці слід організувати, використавши Керівництво по внутрішньому контролю – модель COSO ERM – Integrated Framework (ERM – enterprise risk model) [8].

Система внутрішнього контролю залізниці, створена за моделлю COSO ERM, повинна включати вісім взаємопов'язаних компонентів:

1. Внутрішнє середовище. Представляє собою атмосферу компанії та визначає, яким чином ризик сприймається співробітниками залізниці, їх структурних підрозділів та як вони на нього реагують.

2. Постановлення мети. Мета повинна відповідати місії залізниці та бути визначена до того, як менеджмент залізниці почне виявляти події, які потенційно можуть вплинути на їхнє досягнення.

3. Визначення подій. Внутрішні та зовнішні події, що впливають на досягнення цілей залізниці, повинні визначатись з урахуванням розділу на ризики або можливості.

4. Оцінка ризиків. Забезпечується менеджментом залізниці з урахуванням ймовірності та впливу з метою виконання відповідних дій.

5. Реагування на ризик. Визначається метод реагування на ризик – відхилення від нього, прийняття, скорочення або перерозподіл ризику, розробляються заходи по приведенню виявленого ризику відповідно із допустимим рівнем.

6. Засоби контролю. Процедури контролю повинні забезпечувати „розумну” гарантію ефективного та своєчасного реагування на виникаючий ризик.

7. Інформація та комунікації. Здійснюється обмін інформацією в рамках залізниці як по вертикалі, так й по горизонталі, що дозволяє співробітникам підприємства ефективно та своєчасно виконувати свої функціональні обов'язки.

8. Моніторинг. Моніторинг має проводитись в рамках поточної діяльності менеджменту залізниці шляхом проведення періодичних оцінок ризиків, управління ризиками та необхідними корегуваннями. Отже, для побудови ефективної системи внутрішнього контролю на залізниці, він повинен бути вбудований в інфраструктуру управління та бути частиною корпоративного управління її діяльністю, а також підтримувати ініціативи з підвищення якості та розширення її функцій.

Таким чином, коло функцій служби контролінгу на залізниці буде значно розширюватись. Крім того, впровадження даних пропозицій дозволить оптимізувати фінансово – грошове планування та зробити його більш якісним внаслідок розподілу функцій управління та аналізу за центрами відповідальності та використання достовірної інформації, яка в обробленому вигляді забезпечує можливість прогнозів та прийняття рішень, а також постійного аналітичного контролю за виробничими та фінансовими процесами на залізниці.

Якісність отриманої керівником інформації про стан справ на залізниці є необхідним підґрунтям для здійснення грамотного процесу управління, а, як наслідок, отримання необхідних результатів діяльності.

Отримуючи точну грамотну оброблену інформацію та пропозиції від керівників ЦВ та бухгалтерії, служба контролінгу має можливість реалізувати свою найважливішу задачу – підтримку управлінського рішення на залізниці в цілому.

Висновки даного дослідження і перспективи подальших робіт у цьому напрямку. Роль контролінгу в системі управління залізницею є досить значною, адже система отримання та збору інформації, яку він створить, забезпечуватиме можливість своєчасного та грамотного визначення та аналізу показників господарської діяльності на підставі чого буде здійснюватись поточне та довгострокове планування, контроль за реалізацією намічених цілей та виявлення відхилень від запланованих показників, в результаті чого будуть прийматися оперативні рішення по управлінню залізницею. А тому, запропоновані зміни у структурі управління залізницею, пов'язані із виділенням служби контролінгу, сприятимуть підвищенню ефективності управління її діяльністю.

СПИСОК ЛІТЕРАТУРИ

1. Голов С.Ф. Управлінський бухгалтерський облік. –К.: Скарби, 1998. – 381 с.
2. Терещенко О.О. Фінансова санація та банкрутство підприємств: Навч. посібник.- К.: КНЕУ, 2000. – 412с.
3. Пушкар М.С. Контролінг: Монографія. – Тернопіль: Карт-бланш, 1997. – 143с.
4. Орлов А.И. Высокая статистика. Высокие статистические технологии и эконометрика в контроллинге - Журнал "Российское предпринимательство", 2001. - № 5. - С.91-93.
5. Орлов А.И. «Шесть сигм» - система внедрения контроллинга и его эконометрических инструментов. - Журнал «Контроллинг», 2005. - №1. – С. 38.
6. Друри К. Введение в управленческий и производственный учет: Учебное пособие для студ. ВУЗов/Пер. с англ. – 3-е вид.
7. Майер Э. Контроллинг как система мышления и управления / Пер. с нем. Ю.Г. Жукова; под. ред. С.А. Николаевой. – М.: Финансы и статистика, 1993. – 94с.
8. Иванов О.Б. Формирование единой риск-ориентированной системы внутреннего аудита и контроля в холдинге «РЖД» / Иванов О.Б. // Железнодорожный транспорт. – 2009. - №1. – С. 19-26.

*Рецензент д.е.н., професор УкрДАЗТ Позднякова Л.О.
Експерт редакційної колегії к.е.н., доцент УкрДАЗТ Зубенко В.О.*

УДК 330.34

ОЦЕНКА УРОВНЯ ПРОДОВОЛЬСТВЕННОЙ БЕЗОПАСНОСТИ УКРАИНЫ И ПЕРСПЕКТИВЫ ЕЕ ПОВЫШЕНИЯ В УСЛОВИЯХ ФИНАНСОВОГО КРИЗИСА

Сухорукова Т.Г., к.э.н., доцент (УкрГАЗТ)

У роботі визначена сутність продовольчої безпеки держави, виявлені показники оцінки рівня продовольчої безпеки держави; проаналізований стан продовольчої безпеки України на сучасний момент, аргументовані найбільш гострі проблеми продовольчого забезпечення та розроблений комплекс заходів щодо підвищення рівня продовольчої безпеки громадян України.

Постановка проблеми и ее связь с научными и практическими заданиями.

Обеспечение населения продовольствием всегда было и будет одной из наиболее важных задач государства. Эту миссию берут на себя не только государственные структуры, но и частные, общественные и прочие организации. В условиях финансового кризиса сохранение и повышение продовольственной безопасности принимает особое значение. В этой проблеме концентрируются различные факторы: инфляционные ожидания граждан, неустойчивый курс валюты, структура торгового баланса Украины и др.

Анализ последних исследований и публикаций. С теоретической точки зрения

проблему продовольственной безопасности мы привыкли связывать с именем Томаса Мальтуса. Более двухсот лет тому назад Мальтус пришел к заключению, что рост населения многократно обгоняет рост производства продовольствия, и, следовательно, продовольствия не может хватить на всех, и часть населения обречена на голод и лишения [1, с.3]. Практика мирового развития неоднократно подтвердила несостоятельность данной теории. Развитие агротехнологий и агротехники позволяют решать вопросы обеспечения населения продовольствием.

Экономическая теория предлагает не одно определение продовольственной безопасности. Некоторые ученые рассматривают продовольственную безопасность как