

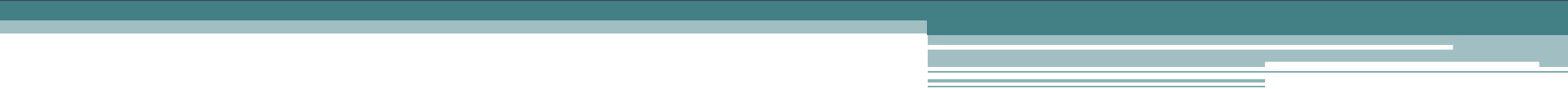
Тема 2. Організація фінансового контролінгу на підприємстві

к.е.н., проф. Бабяк Н.Д.

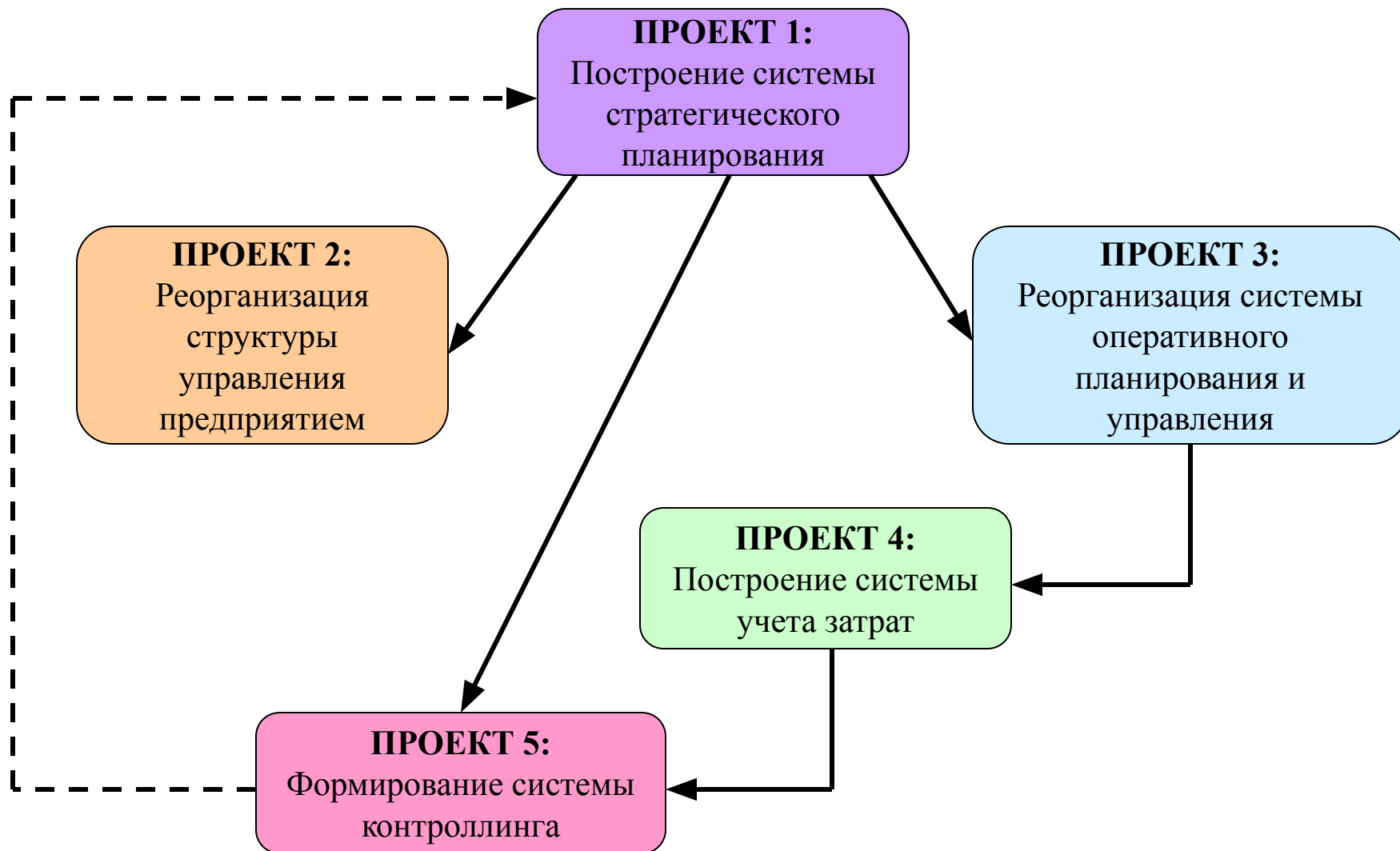
Зміст теми:

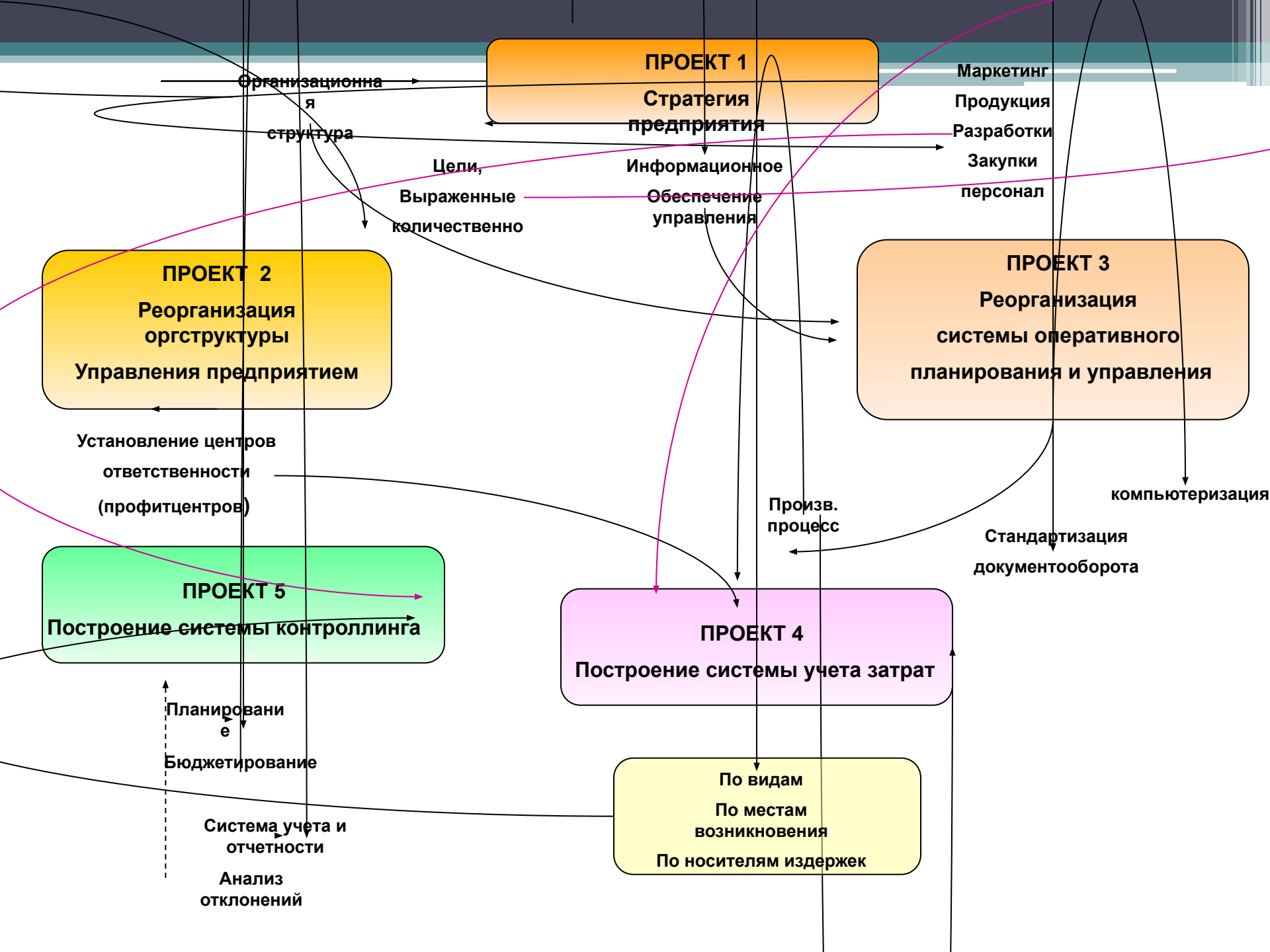
- 2.1. Порядок упровадження на підприємстві системи фінансового контролінгу
- 2.2. Сучасні підходи до управління компанією та їх вплив на організацію діяльності фінансового контролера
- 2.3. Склад і місце контролінгових служб в ієрархії управління
- 2.4. Функціональні обов'язки, права та відповідальність фінансового контролера
- 2.5. Організаційно-методичні засади формування фінансової структури підприємств
- 2.6. Інформаційне забезпечення та ІТ-підтримка фінансового контролінгу

2.1. Порядок упровадження на підприємстві системи фінансового контролінгу



РЕШЕНИЯ ПО УСТРАНЕНИЮ НЕДОСТАТКОВ СИСТЕМ УПРАВЛЕНИЯ ОТЕЧЕСТВЕННЫМИ ПРЕДПРИЯТИЯМИ, ПРЕДЛАГАЕМЫЕ В РАМКАХ КОНЦЕПЦИИ КОНТРОЛЛИНГА



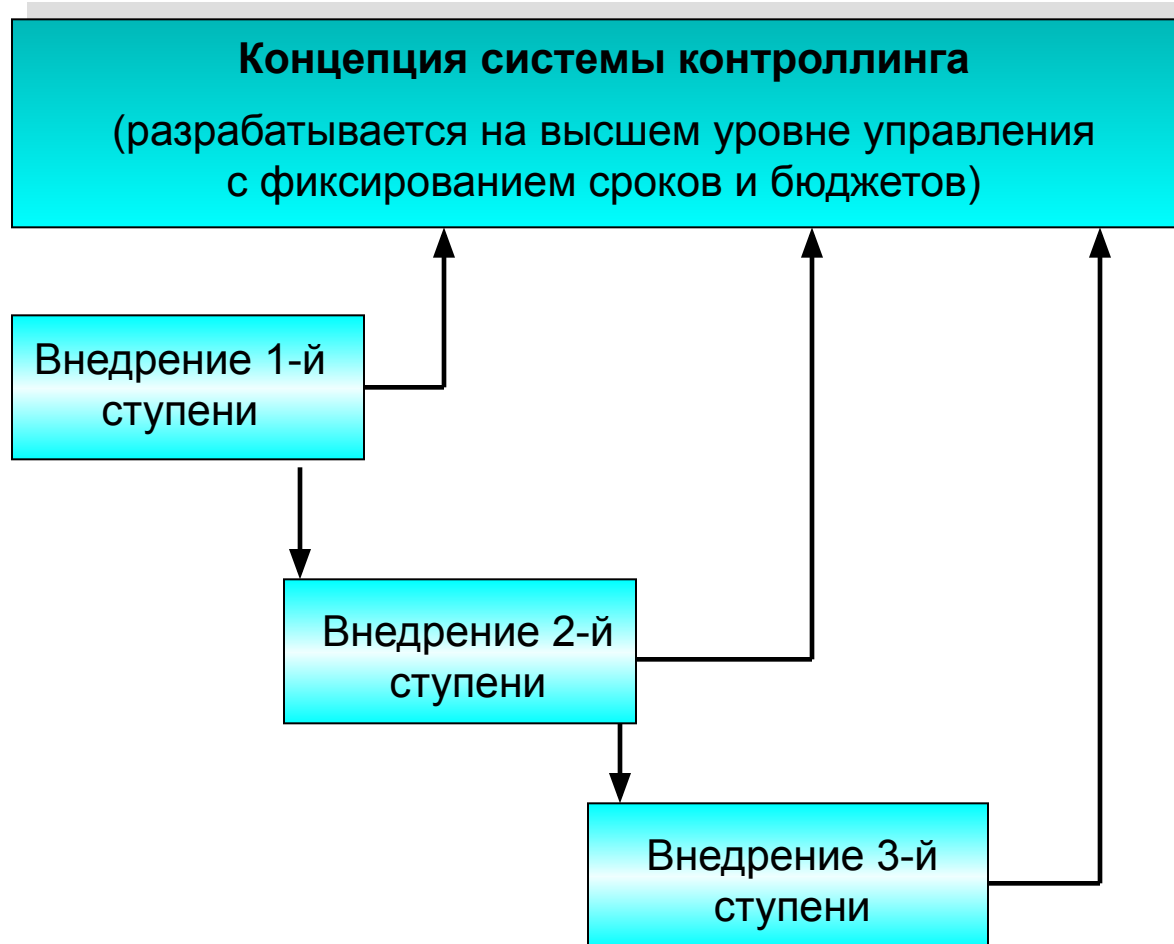


Вид и темпы организации преобразований

- **«Малыми шагами»** небольшие изменения в старой структуре с медленным продвижением к конечной цели
 - **Преимущества:**
Малое сопротивление внутри
 - **Недостаток:**
Существует опасность, что процесс реорганизации может не закончиться
- **«Бомбометание»**, т.е. интенсивное и решительное изменение старой системы управления
 - **Преимущества:**
Быстрое преобразование
 - **Недостаток:**
Сильное «трение»

Схема проектного подхода к внедрению контроллинга

- Концепция «планируемой эволюции»



по организации внедрения контроллинга

• «Медленная эволюция»

- Разработка и внедрение концепции контроллинга, методов и методик осуществляется собственными силами после основной работы; организация работы и ответственность возлагается на руководителя того подразделения, на базе которого создается служба
- Выделяется человек – потенциальный руководитель будущей службы контроллинга с полномочиями привлекать других сотрудников к работе (без освобождения от основной работы)
- Формируется небольшая проектная группа – прообраз будущей службы контроллинга, которая может привлекать консультантов на выполнение отдельных работ, а также сотрудников своего предприятия с частичным освобождением от основной работы по согласованию с линейным руководством

Типичные ошибки при внедрении и функционировании контроллинга

- Чрезмерное увлечение учетно-контрольными и аналитическими функциями на основе вторичной информации
- Фокусирование внимания на затратах и **жесткий контроль бюджетов**
- Контроллеры мало занимаются проблемами **доходов и рисков**
- Контроллеры перегружают руководителей избыточной текущей информацией, что мешает перспективному мышлению
- Внедрение контроллинга начинается без предварительного анализа достоверности нормативно-справочной базы и организационно-технологического уровня **бизнес-процессов**

Типичные ошибки при внедрении и функционировании контроллинга (продолжение)

- Неоправданное стремление к всеохватности в сфере учета и анализа
- **Встраивание контроллинга как подразделения в структуру финансово-аналитической, планово-экономической, контрольно-ревизионной и др. службы**
- Попытки внедрения системы контроллинга по технологии **«снизу-вверх»**
- Недостаточное внимание **вопросам обучения** контроллингу будущих «пользователей» услуг этой службы, т.е. руководителей функциональных подразделений, на этапе внедрения системы контроллинга
- **Внедрение системы контроллинга рассматривается как дополнительные обязанности к текущей работе для сотрудников существующих подразделений, а не как самостоятельный сложный проект**

Підготовча стадія. Завдання:

- 1. Діагностика фінансово-господарської діяльності підприємства
- 2. Створення технічного завдання з упровадження фінансового контролінгу, визначення етапів, термінів, конкретних завдань, що мають бути виконані.
- 3. Оцінювання вартості та економічного ефекту від упровадження фінансового контролінгу.

МЕХАНІЗМ ПРОВЕДЕННЯ ПОГЛИБЛЕНОЇ ДІАГНОСТИКИ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА ПЕРЕД УПРОВАДЖЕННЯМ ФІНАНСОВОГО КОНТРОЛІНГУ

I етап. Попередній скринінг підприємства



II етап. Аналіз моделі бізнесу в розрізі зовнішніх зв'язків і бізнес-процесів

III етап. Аналіз наявної на підприємстві системи управління (визначення стилю керівництва, аналіз оргструктури підприємства, аналіз інформаційних потоків та технологій, рівня автоматизації)

МЕХАНІЗМ ПРОВЕДЕННЯ ПОГЛИБЛЕНОЇ ДІАГНОСТИКИ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА ПЕРЕД УПРОВАДЖЕННЯМ ФІНАНСОВОГО КОНТРОЛІНГУ (продовження)

IV етап. Аналіз стратегії

підприємства (аналіз місії, цілей розвитку і їх досягнення)

V етап. Аналіз фінансового стану підприємства

VI етап. Кадровий аудит

(Оцінювання ефективності використання персоналу підприємства та оцінювання кадрового потенціалу; діагностика і аналіз систем мотивації та стимулювання персоналу компанії)



МЕТОДОЛОГІЯ ВПРОВАДЖЕННЯ ФІНАНСОВОГО КОНТРОЛІНГУ НА ПІДПРИЄМСТВІ

Комплекс завдань *МЕТОДИЧНОГО ХАРАКТЕРУ* та послідовність їх розв'язання:

Крок 1. Визначення стратегічних цілей компанії і способів їх досягнення

Крок 2. Визначення цілей системи контролінгу з урахуванням інтересів власників і менеджерів компанії

Крок 3. Побудова системи стратегічного планування.

Розроблення алгоритму планування і бюджетування.

Розроблення форм і методик складання планових документів

Крок 4. Розроблення методик обліку, аналізу і планування витрат за видами, місцями виникнення та носіями

Крок 5. Уведення в дію механізмів контролю відповідності фактичних показників плановим, розроблення системи раннього попередження

Крок 6. Створення системи показників оцінки ефективності (КРІ) для підприємства в цілому, окремих підрозділів і формування системи матеріального стимулювання

МЕТОДОЛОГІЯ ВПРОВАДЖЕННЯ ФІНАНСОВОГО КОНТРОЛІНГУ НА ПІДПРИЄМСТВІ

Комплекс завдань *ОРГАНІЗАЦІЙНОГО ХАРАКТЕРУ* та послідовність їх розв'язання:

Крок 1. Розроблення організаційної структури відповідно до стратегічних напрямів розвитку компанії. Розроблення або коригування існуючих положень про відділи, підрозділи, посадових інструкцій

Крок 2. Формування складу служби контролінгу, визначення її місця в ієрархії управління підприємством. Розроблення положення про службу контролінгу і посадових інструкцій її працівників

Крок 3. Формування фінансової структури, виокремлення центрів відповідальності, центрів фінансового обліку

Крок 4. Розроблення основних методів збору управлінської інформації, форм, строків її надання та обробки, створення формалізованої системи документообороту

Крок 5. Розроблення внутрішніх положень й інструкцій, що регламентують порядок ведення управлінського обліку

МЕТОДОЛОГІЯ ВПРОВАДЖЕННЯ ФІНАНСОВОГО КОНТРОЛІНГУ НА ПІДПРИЄМСТВІ

Комплекс завдань *ТЕХНІЧНОГО ХАРАКТЕРУ* та послідовність їх розв'язання:

Крок 1. Формування бізнес-моделі підприємства, опис бізнес-процесів, що мають бути автоматизовані. Визначення потреби в комп'ютеризованих робочих місцях

Крок 2. Вибір програмного продукту на основі його функціональності й економічної доцільності для інформаційної підтримки оперативного і стратегічного управління компанією.

- Розроблення технічного завдання на автоматизацію

Крок 3. Створення єдиної облікової системи. Автоматизація оперативного обліку, сприяння ІТ-спеціалістам у впровадженні модулів ERP-систем

Крок 4. Розроблення управлінського плану рахунків, довідника господарських операцій. Розроблення системи внутрішнього кодування витрат

Крок 5. Розроблення складу, змісту і формату управлінської звітності

Крок 6. Постановка завдання автоматизації алгоритму розрахунку бонусів за кожним працівником

МЕТОДОЛОГІЯ ВПРОВАДЖЕННЯ ФІНАНСОВОГО КОНТРОЛІНГУ НА ПІДПРИЄМСТВІ

Комплекс завдань *СОЦІАЛЬНО-ПСИХОЛОГІЧНОГО ХАРАКТЕРУ* та послідовність їх розв'язання:

Крок 1. Отримання всеохопної підтримки з боку керівництва в питанні необхідності впровадження контролінгу

Крок 2. Визначення особистісних та професійних характеристик для спеціалістів служби контролінгу. Набір персоналу в службу контролінгу

Крок 3. Визначення характеру взаємодії підрозділів у процесі інформаційного обміну

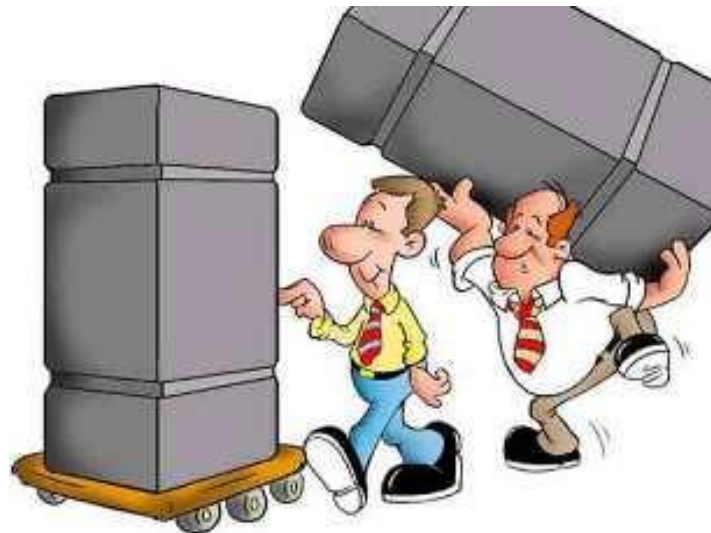
Крок 4. Підбір, навчання і розвиток персоналу. Атестація, сертифікація тестування та підвищення кваліфікації персоналу

Крок 5. Подолання рольового конфлікту, що виникає на підприємстві у контролера з менеджерами внаслідок незрозуміння своєї позиції в організації

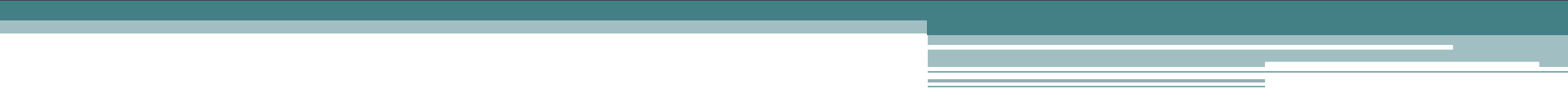
Крок 6. Створення механізму соціологічного моніторингу, що передбачає діагностику задоволеності персоналу роботою, розрахунок рівня соціального напруження й факторів, що його визначають

МЕТОДОЛОГІЯ ВПРОВАДЖЕННЯ ФІНАНСОВОГО КОНТРОЛІНГУ НА ПІДПРИЄМСТВІ

Крок 7. Послідовне впровадження новітніх інструментів фінансового контролінгу й постійне вдосконалення існуючої моделі контролінгу



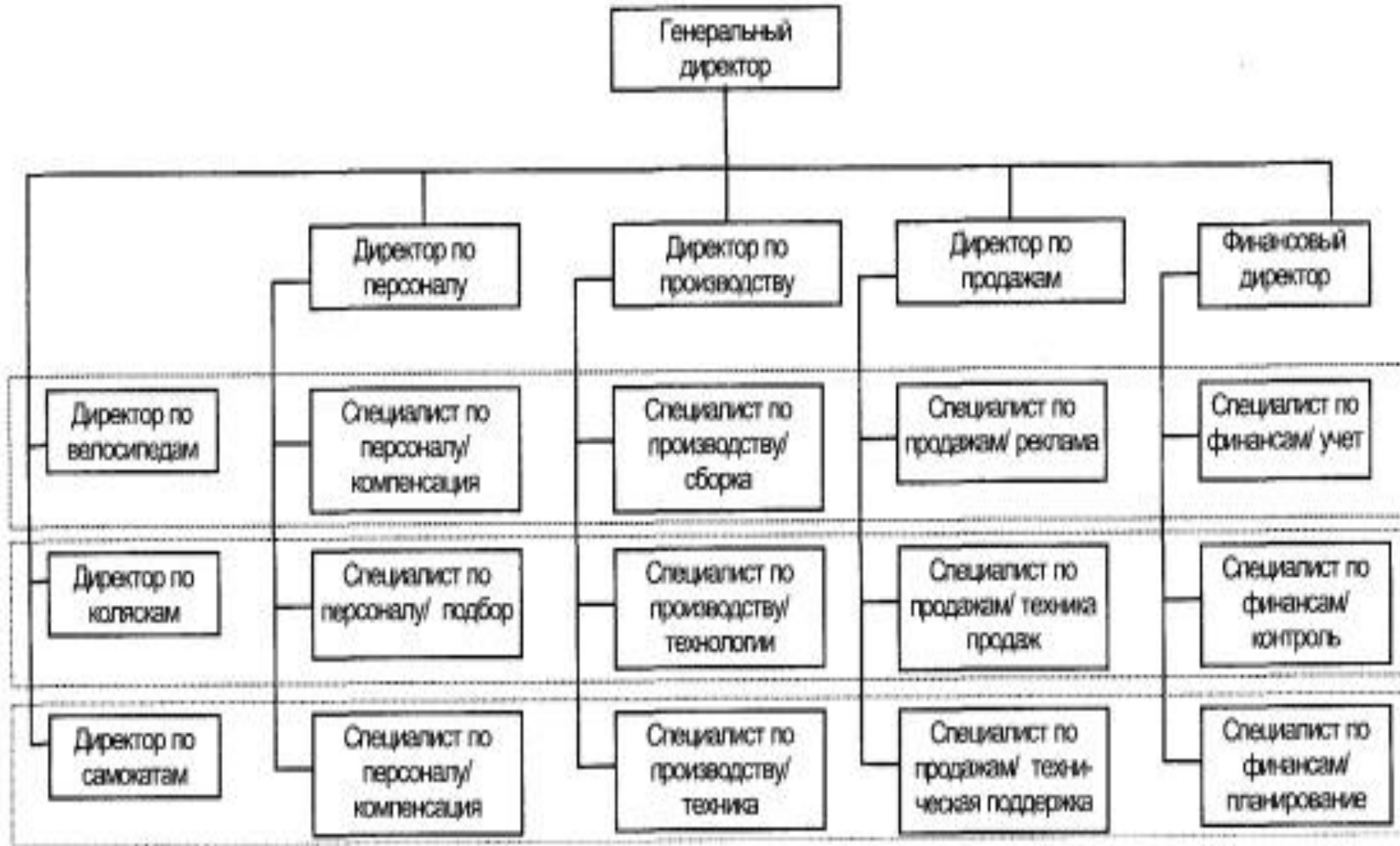
2.2. Сучасні підходи до управління компанією та їх вплив на організацію діяльності фінансового контролера



Приклад якої організаційної структури зображено на рисунку?



Рис. 6 Матричная организация



Керівник організації



**Керівник
організації**

Проектна група:
-інженери-технологи;
-дослідники;
-маркетологи;
-економісти;
-бухгалтери
тощо.

**Керівник
проекту**

**Підсистема з
маркетингу**

**Підсистема з
управління
персоналом**

**Підсистема з
управління
фінансами**

**Підсистема з
НДКР**

**Виробничі
підрозділи
компанії**

Залежно від того, який фактор є більш значимим для досягнення стратегічних цілей компанії, її департаменти можуть формуватися на базі: функції, продукту, регіону, клієнта, проекту.

Структури, департаменти яких формуються навколо базових функцій організації, називаються **функціональними**.

Структури, що взяли за основу групування продукт, регіон або клієнта, — **дивізіональними**.

Структури, сформовані на базі проекту, — **проектними**.

Структури, у яких організаційні ланки створюються на базі двох ознак одночасно, називаються **матричними**.

Функціональний підхід до управління

- **Функція** — це завдання, яке розв'язує компанія для власного виживання й для досягнення поставлених цілей. **«Що робити?»**.
- **Бізнес-процес** — це реалізація функції в часі, спосіб розв'язання бізнес-завдань. Бізнес-процес описує, як функція виконується, у якій послідовності й у яких варіантах, а також, як функції взаємодіють між собою в роботі компанії. **«Як робити?»**.

Процесний підхід до управління

Процесний підхід базується на кількох основних принципах:



Завдання контролерів за процесного підходу до управління підприємством

- Підвищення керованості організації (поліпшення системи звітності, створення прозорої системи управління, прискорення процедур прийняття управлінських рішень).
- Зниження впливу людського фактору в управлінні організацією та під час виконання окремих операцій усередині бізнес-процесів.
- Зниження витрат завдяки застосуванню технології Activity Based Costing

Сучасні підходи до управління



Функціональне
управління

Процесне управління

Вартісне управління
(VBM)

VBM

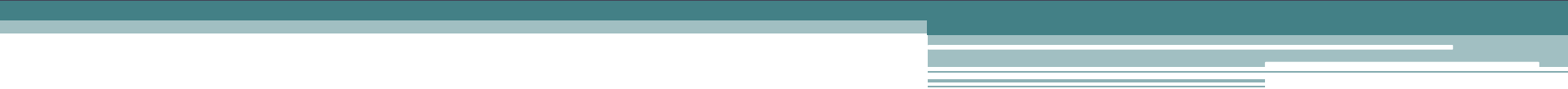
Як побудувати систему управління компанією, спрямовану на постійне нарощування її вартості?

Як зробити так, щоб інтереси компанії й інтереси персоналу збіглися, а дії компанії були спрямовані на максимізацію її капіталізації?

Розробка методик управління продуктами, брендами, бізнес-процесами, системами просування та дистрибуції продукції, проектами і персоналом.

Вартість бізнесу, аналіз ланцюжка створення цінності, концепцію розрахунку витрат життєвого циклу продукту, метод розрахунку цільових витрат, інвестиційні розрахунки.

2.3. Склад і місце контролінгових служб в ієрархії управління



СТРУКТУРА СЛУЖБИ КОНТРОЛІНГУ

СПОСОБИ ОРГАНІЗАЦІЇ СЛУЖБИ КОНТРОЛІНГУ:

1

ЗГІДНО З ФУНКЦІЯМИ МЕНЕДЖМЕНТУ

За підтримку кожної функції відповідає контролер або група контролерів

2

ЗГІДНО З ФУНКЦІОНАЛЬНИМИ СФЕРАМИ ПІДПРИЄМСТВА

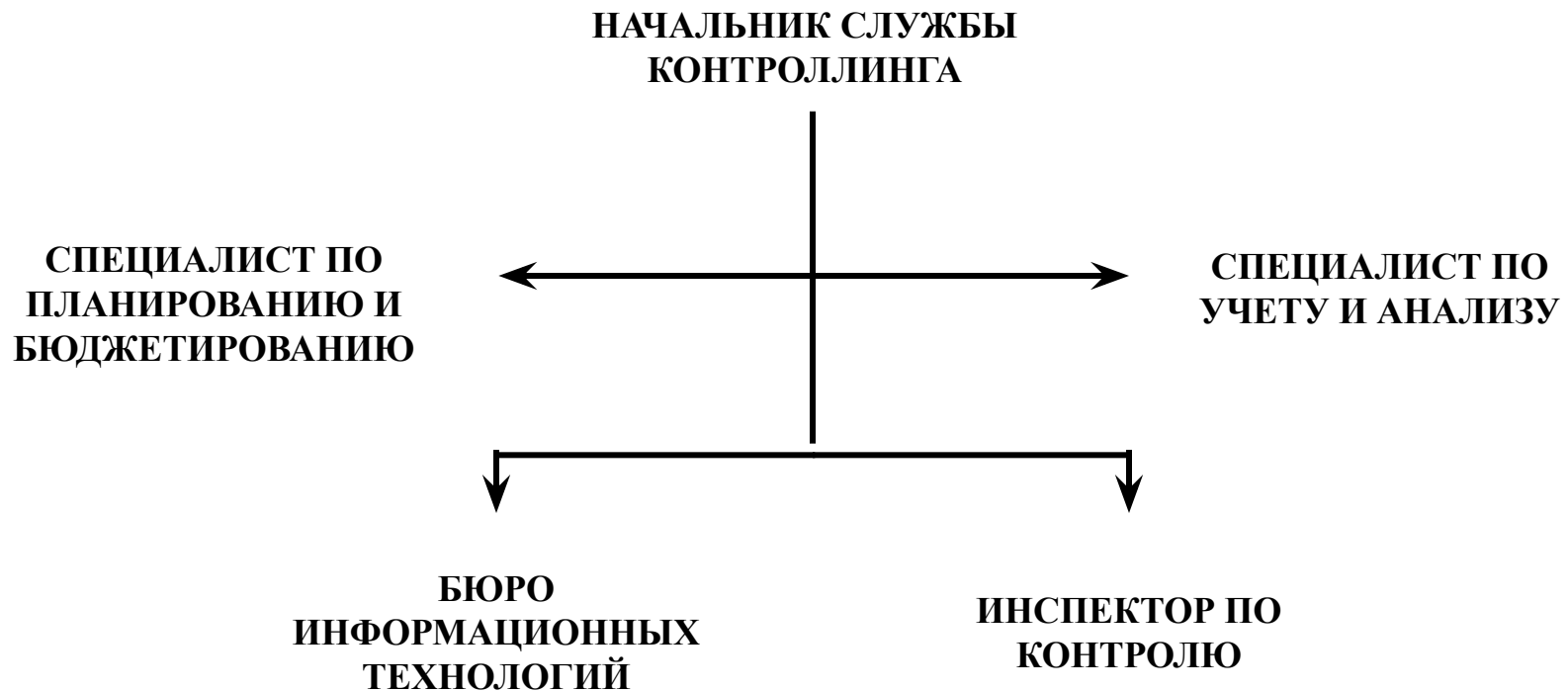
За кожною сферою закріплюється контролер або група контролерів

3

КОМБІНАЦІЯ ПЕРШИХ ДВОХ СПОСОБІВ

В залежності від задач, поставлених службі контролінгу, й кваліфікації персоналу служби і організовується шляхом комбінування перших двох способів

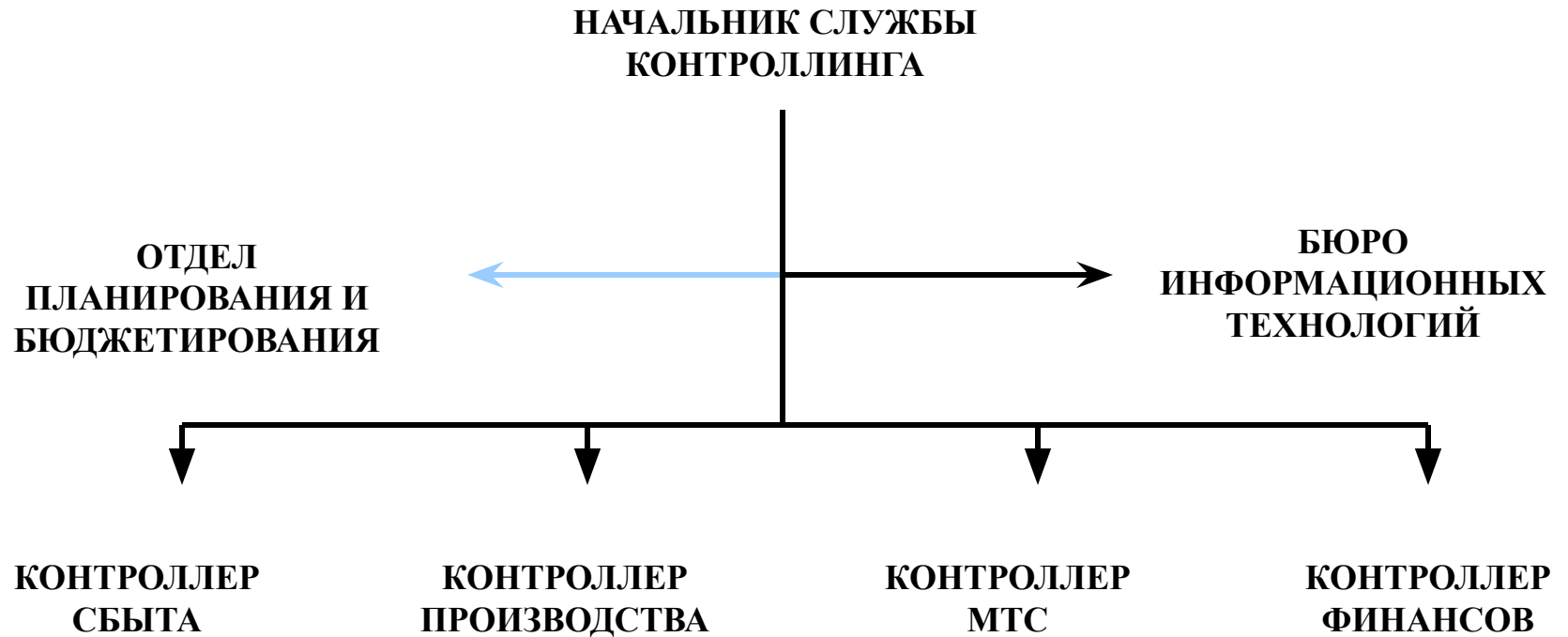
СТРУКТУРА СЛУЖБЫ КОНТРОЛЛИНГА, СФОРМИРОВАННАЯ В СООТВЕТСТВИИ С ФУНКЦИЯМИ МЕНЕДЖМЕНТА



СТРУКТУРА СЛУЖБЫ КОНТРОЛЛИНГА, СФОРМИРОВАННАЯ В СООТВЕТСТВИИ С ФУНКЦИОНАЛЬНЫМИ СФЕРАМИ ПРЕДПРИЯТИЯ



ПРИМЕР КОМБИНАЦИИ СПОСОБОВ



ПОЗИЦИОНИРОВАНИЕ КОНТРОЛЛИНГА В ОРГАНИЗАЦИОННОЙ СТРУКТУРЕ ПРЕДПРИЯТИЯ

СПОСОБЫ ПОЗИЦИОНИРОВАНИЯ КОНТРОЛЛИНГА:

1

СОЗДАНИЕ ЦЕНТРАЛИЗОВАННОЙ СЛУЖБЫ

Варианты:

1. Служба контроллинга входит в состав подразделений финансово-экономического блока и подчиняется при этом заместителю генерального директора по экономике и финансам (финансовому директору)
2. Служба контроллинга является самостоятельной во всех отношениях структурой и находится в непосредственном подчинении у директора предприятия

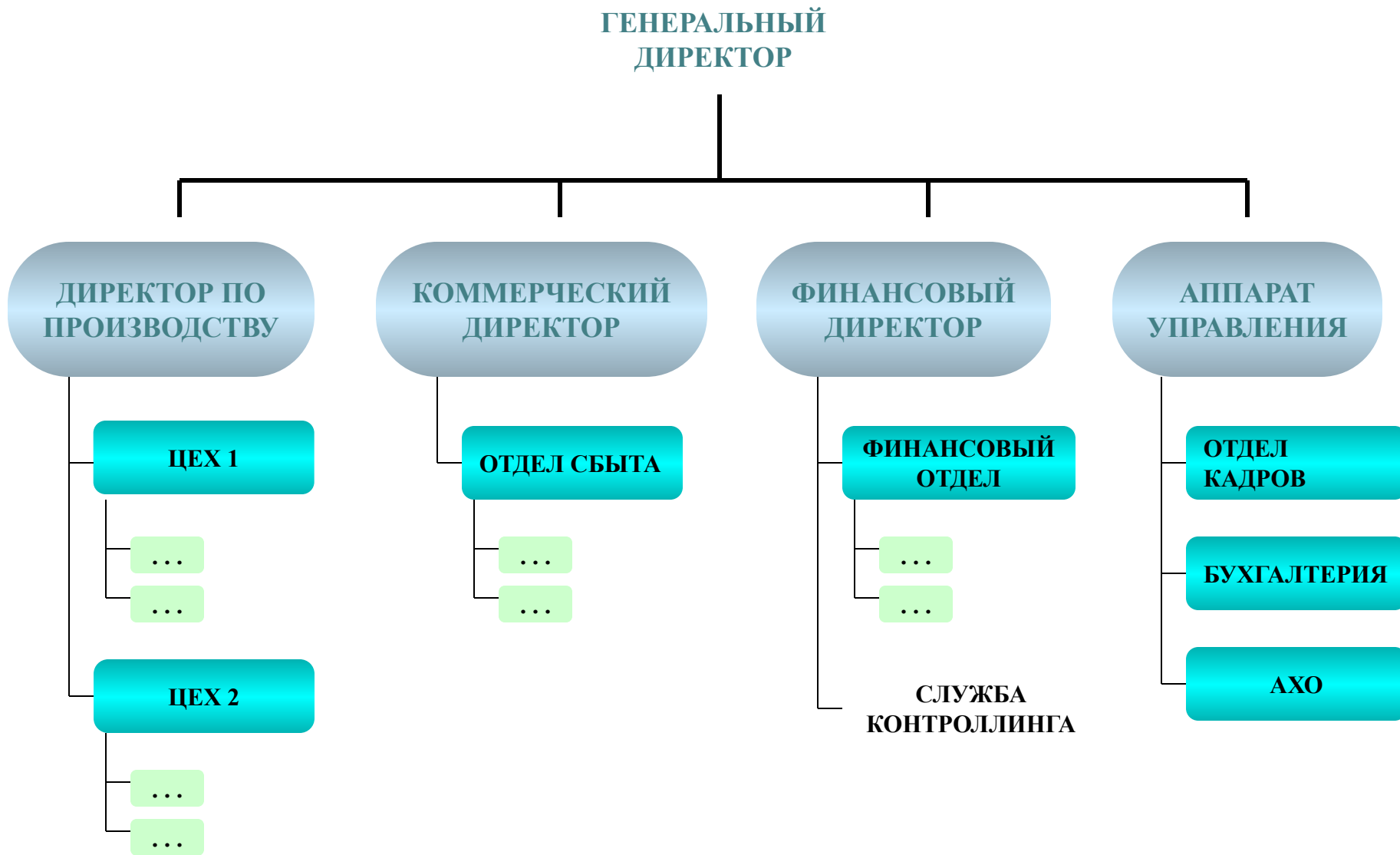
2

СОЗДАНИЕ ОТДЕЛЬНЫХ АНАЛИТИЧЕСКИХ СТРУКТУР В РАМКАХ ФУНКЦИОНАЛЬНЫХ СФЕР (ДЕЦЕНТРАЛИЗАЦИЯ КОНТРОЛЛИНГА)

Эти структуры, как правило, функционально подчинены центральному контроллеру или финансовому директору

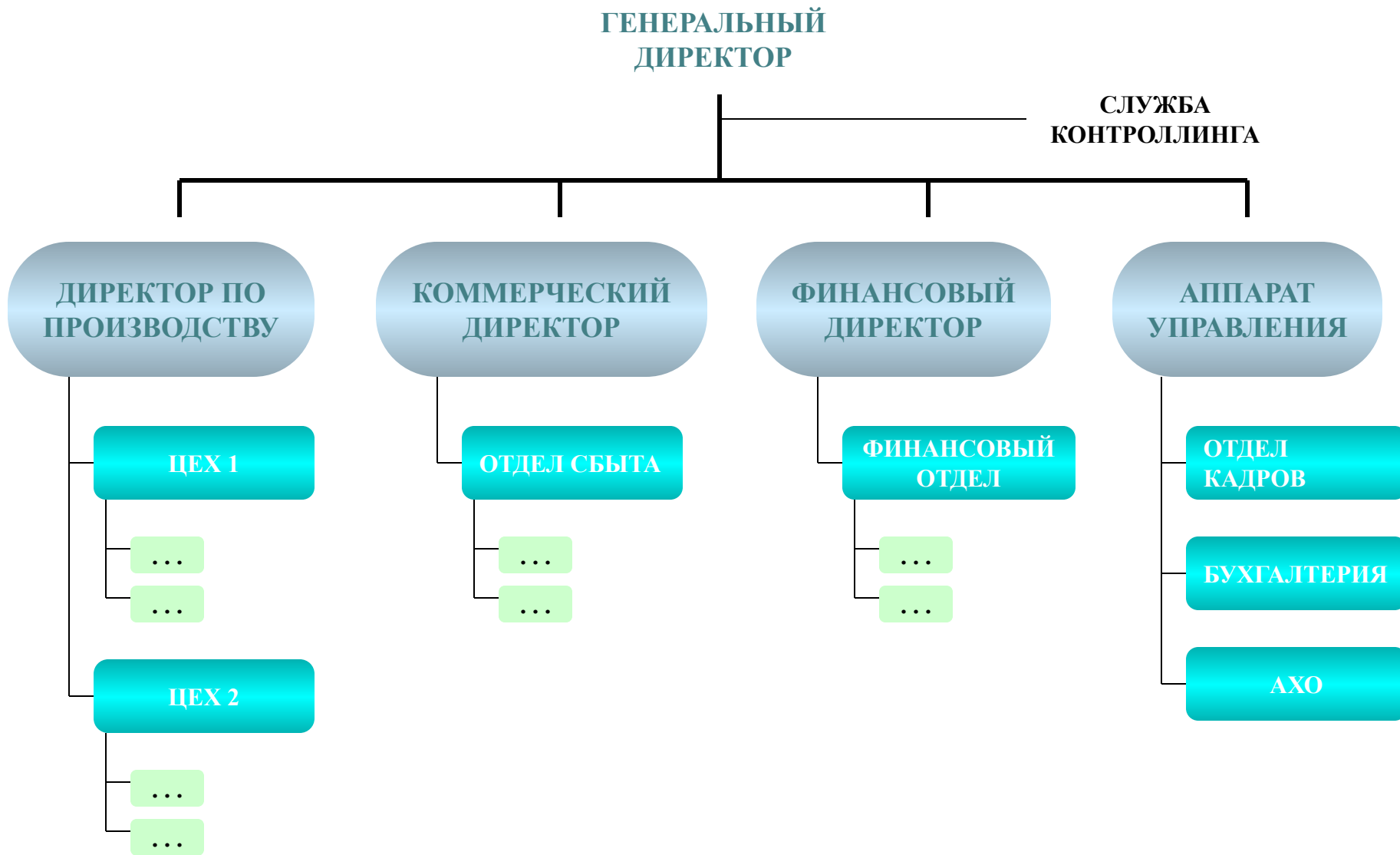
ЦЕНТРАЛИЗОВАННАЯ СЛУЖБА КОНТРОЛЛИНГА

ВАРИАНТ 1

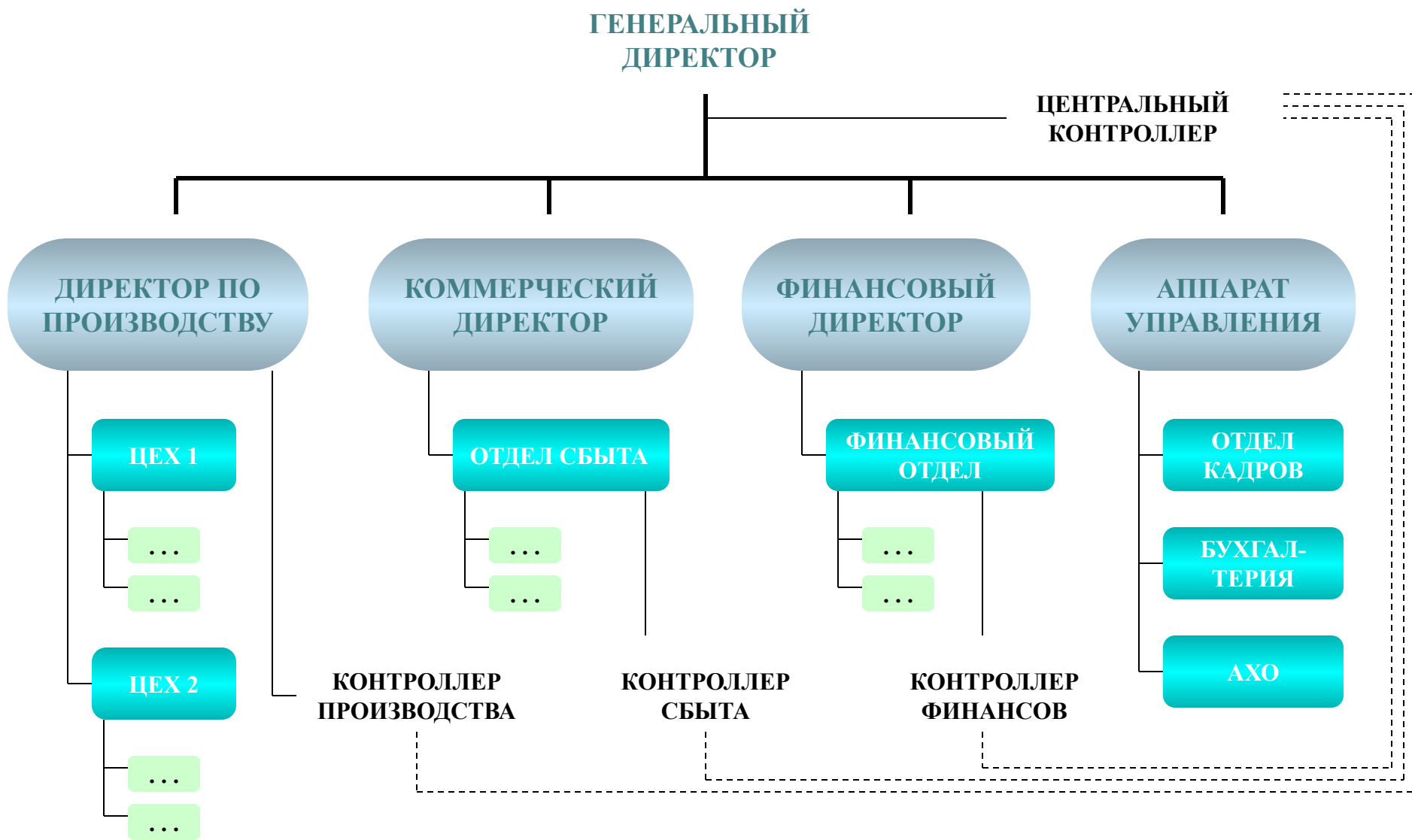


ЦЕНТРАЛИЗОВАННАЯ СЛУЖБА КОНТРОЛЛИНГА

ВАРИАНТ 2



ДЕЦЕНТРАЛИЗОВАННОЕ ПОЗИЦИОНИРОВАНИЕ КОНТРОЛЛИНГА

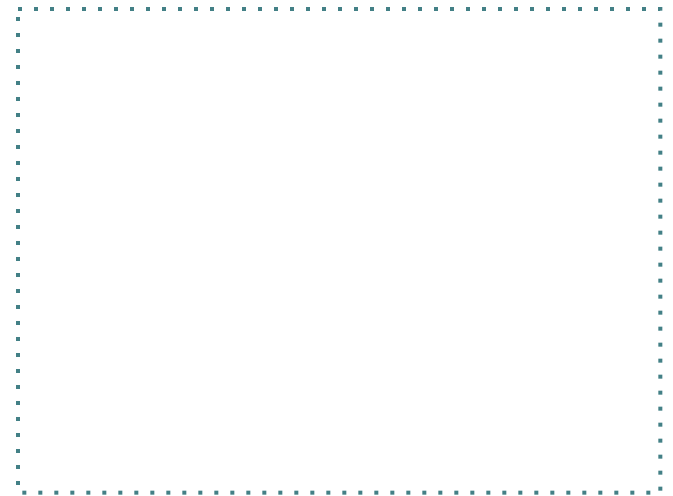


Организационная структура службы финансового контроллинга

- Информационная поддержка процессов планирования и контроля
- Предоставление отчетности
- Внешняя информация о рынках, конкурентах и т.п.
- Бюджетирование затрат
- Расчет по видам, местам, продуктам, клиентам
- Определение стандартных затрат
- Исчисление эффективности работы подразделений, продуктов, филиалов, клиентам и т.д.
- Разработка методической базы
- Выявление, измерение и оценка рисков
- Определение Value at Risk
- Калькуляция рисков
- Информационная, методическая и кураторская поддержка

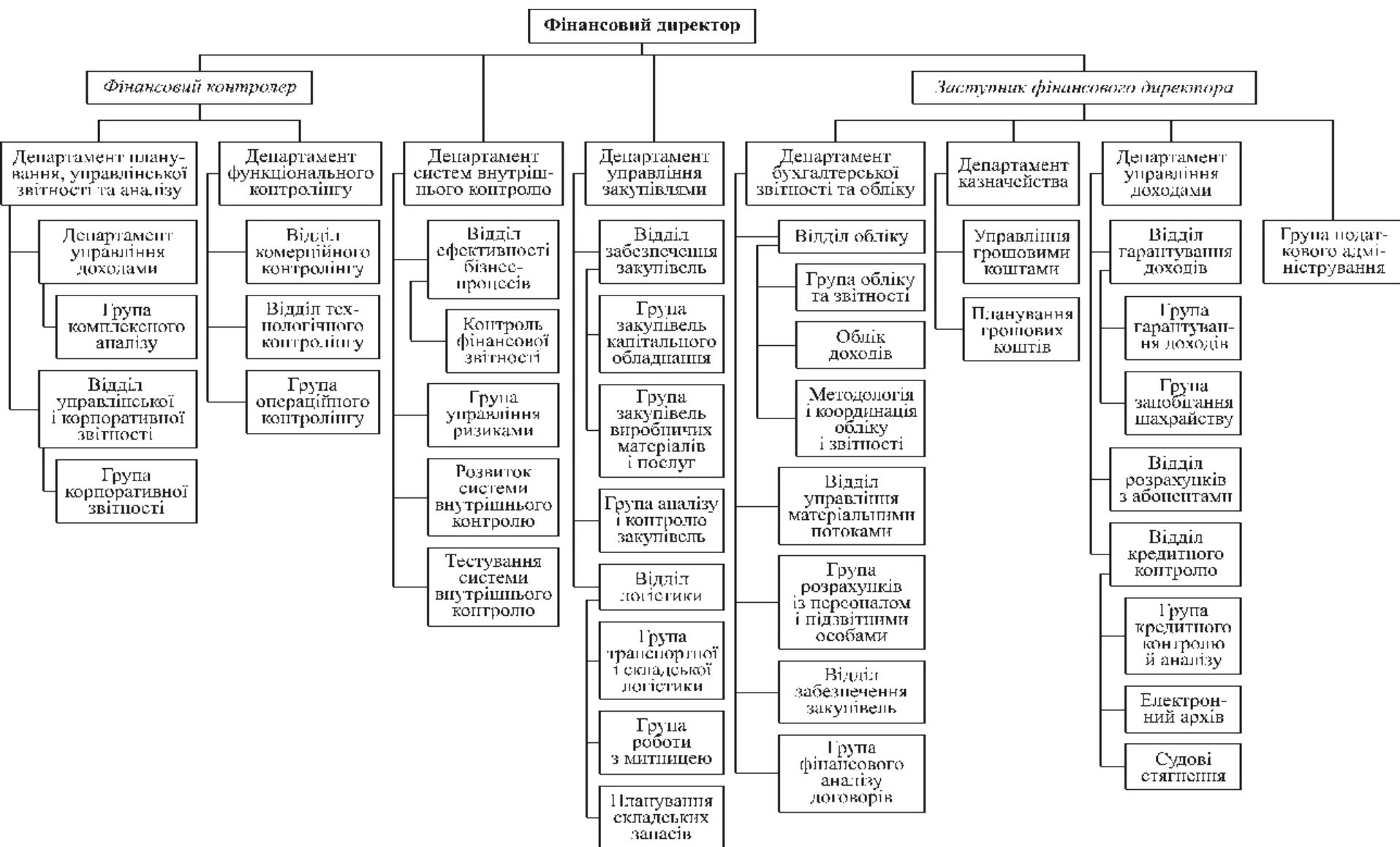
Неинтегрированная структура

Организационная структура службы контроллинга



Интегрированная структура с бухгалтерией

Приклад інтеграції контролінгової діяльності з фінансовою службою (на прикладі телекомунікаційної компанії)



Приклад інтеграції контролінгової діяльності з фінансовою службою (на прикладі телекомунікаційної компанії)

Організаційні форми контролінгу на підприємствах Західної Європи

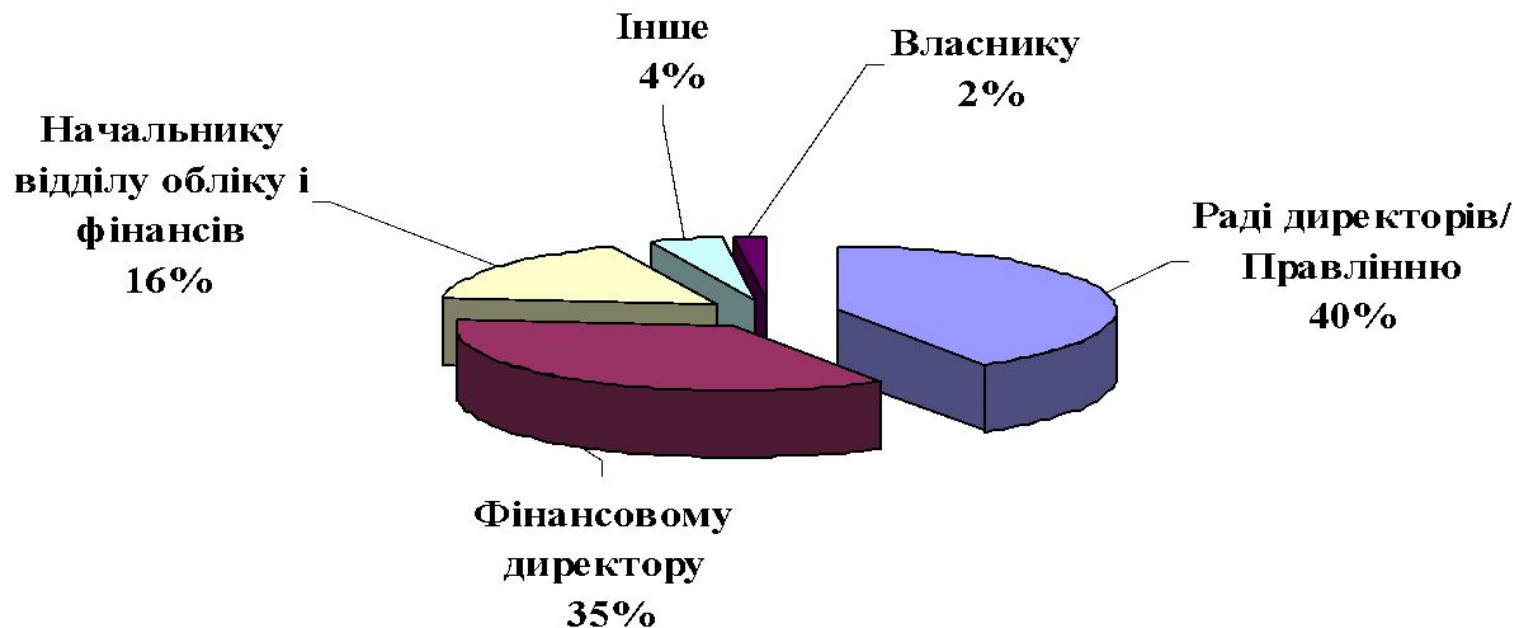
| | | | | | |
|---|-------|--------|--------|--------|---------|
| Центральний контролінг | 94% | | | | |
| Контролінг дивізіона | 50% | | | | |
| Контролінг у функціональних підрозділах | 31% | | | | |
| Інше | 11% | | | | |
| | 0-20% | 20-40% | 40-60% | 60-80% | 80-100% |

Чисельність контролерів в службі контролінгу на підприємствах Австрії та Німеччини

| | | | | | |
|-----------------------|-------|--------|--------|--------|--------|
| 1 працівник | 12% | | | | |
| 1,5-3 працівника | 38% | | | | |
| 3,5-5 працівників | 17% | | | | |
| 6-10 працівників | 13% | | | | |
| Більше 10 працівників | 20% | | | | |
| | 0-10% | 10-20% | 20-30% | 30-40% | 40-50% |

Більше 60% опитаних склали промислові підприємства з численністю працюючих від 200 до 500 чоловік і біля 20% – з чисельністю в діапазоні 1000-5000 працюючих.

Підпорядкованість контролінгових служб на підприємствах Західної Європи



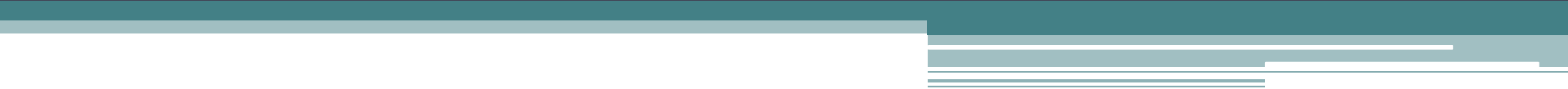
Оплата праці контролерів Західної Європи (річний дохід + премії)

| | | | | | |
|-----------------------|-------|--------|--------|--------|--------|
| До 40 000 євро | 15% | | | | |
| 40 001 – 60 000 євро | 33% | | | | |
| 60 001 – 80 000 євро | 27% | | | | |
| 80 001 – 100 000 євро | 13% | | | | |
| Більше 100 000 євро | 12% | | | | |
| | 0-10% | 10-20% | 20-30% | 30-40% | 40-50% |

Мультиплікатори доходів контролерів

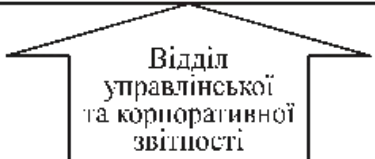
| Фактори | Понижуючі/ підвищуючі коефіцієнти |
|---|--------------------------------------|
| Річний оборот підприємства: ■ більше 500 млн євро ■ до 20 млн євро | 1,26 0,88 |
| Галузь: ■ промисловість ■ енергетика ■ банки | 1,14 1,00 0,76 |
| Чисельність працюючих: ■ більше 5000 чол. ■ до 200 чол. | 1,3 0,93 |
| Стать: ■ чоловіча ■ жіноча | 1,1 0,75 |
| Вік: ■ 19-29 років ■ 50 і більше | 0,67 1,55 |
| Зміна підприємства: ■ жодного разу ■ 2 рази | 0,89 1,2 |
| Освіта (дані по співробітникам зі стажем роботи більше 9 років): ■ вища ■ середня | 1,56 0,99 |

2.4. Функціональні обов'язки, права та відповідальність фінансового контролера



- аналіз ефективності фактичного виконання бізнес-планів;
- формування річного звіту за формою 20 F;
- контроль фактичного виконання бюджету;
- формування управлінської звітності;
- розроблення та вдосконалення процесу формування управлінської звітності;
- формування системи обліку та звітності GAAP

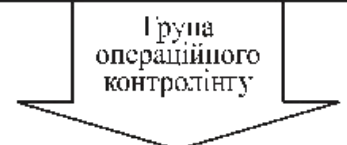
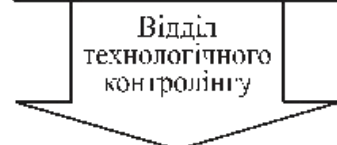
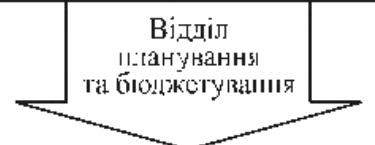
- аналіз комерційної діяльності компанії (доходи, узгодження й оцінювання тарифних планів та акцій зі стимулювання продажу);
- організація процесу інвестиційного аналізу та взаємодії з інвестиційним комітетом;
- аналіз та узгодження бізнес кейсів, ініційованих комерційними службами, проведення аналізу постфактум;
- бюджетний контроль комерційних (маркетинг і продаж) OPEX і CAPEX;
- розроблення і моніторинг виконання заходів зі зменшення комерційних витрат;
- контроль та аналіз ефективності виконання бізнес-планів



Департамент планування, управлінської звітності й аналізу

Фінансовий контролер

Департамент функціонального контролю



- формування та розвиток системи й інструментів бізнес-планування;
- бізнес-планування на період (OPEX);
- коригування бізнес-планів у процесі реалізації;
- аналіз ефективності фактичного виконання бізнес-планів;
- довгострокове і середньострокове фінансове прогнозування;
- короткострокове фінансове прогнозування;
- планування і коригування бюджетів підрозділів (OPEX);
- консолідація бюджету (OPEX);
- превентивний контроль виконання бюджету і його актуалізація в системі SAP;
- фінансово-економічний бенчмаркінг;
- розроблення й удосконалення системи фінансового прогнозування та планування;
- розроблення методології та організація процесу бюджетування

- аналіз інвестиційних проєктів. Оцінювання ефективності;
- підготовка фінансових обґрунтувань управлінських рішень;
- участь у формуванні бюджету капітальних витрат;
- план-факт аналіз бюджету капітальних витрат / інвестиційних проєктів;
- фінансове моделювання в MS Exl;
- надання методологічної підтримки підрозділам Компанії з питань формування бюджету; бюджетного контролю, підготовки пакета документів щодо інвестиційних проєктів;
- формування управлінської звітності (шляхом CAPEX);
- узгодження документів на управлінському рівні та в ERP-системі на відповідність витрат бюджету проєкту, коректність застосування бюджетної аналітики, відповідність витрат меті проєкту;
- підготовка та представлення презентаційних матеріалів на керуючих комітетах

- формування і розвиток системи й інструментів бізнес-планування, фінансового прогнозування та організації процесу бюджетування;
- розроблення стратегій, принципів і стандартів управління M & A;
- вимірювання та аналіз показників ефективності (в частині перевірки достовірності розрахунків і дотримання методології розрахунку)

- бюджетний контроль операційних витрат;
- складання звітів;
- розроблення й моніторинг виконання заходів щодо скорочення операційних витрат;
- аналіз, складання і контроль реалізації інвестиційних проєктів (бізнес-плани, бізнес-кейси);
- участь у процесі стратегічного планування і бюджетування;
- інформаційна підтримка керівників компанії в ухваленні управлінських рішень

Основные требования к контроллеру

1. **Профессиональные знания:**

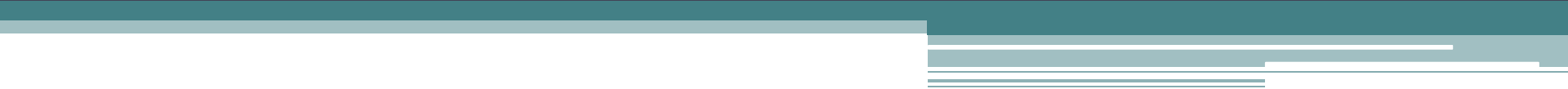
1. Владение методикой планирования и бюджетирования, особенности затрат, доходов и рентабельности
2. Расчет затрат: построение системы учета и расчета затрат по продуктам, клиентам, подразделениям
3. Система отчетности и информационный менеджмент: разработка и выстраивание
4. Знание системы финансового учета, умение читать и анализировать баланс
5. Владение методикой анализа по отклонениям и техникой контроля
6. Владение процедурой и техникой решения проблем
7. Знание компьютерных технологий и систем

Основные требования к контроллеру

2. Методические способности:

1. Способность к аналитическому и абстрактному мышлению
2. Способность осваивать новое и постоянно учиться
3. Способность объяснять и доказывать
4. Знание основ коммуникации в организации
5. Умение обращаться с техникой коммуникации и презентации

2.5. Організаційно-методичні засади формування фінансової структури підприємства



Фінансова структура – ще один підхід до управління підприємством (фінансовий)

являє собою упорядковану сукупність центрів фінансової відповідальності (ЦФВ), якими є окремі структурні підрозділи чи відділи.

Концепція управління на основі «центрів відповідальності» була розроблена американським економістом Дж. Хіггінсом, і сьогодні вона широко використовується в системі фінансового контролінгу при управлінні фінансовими ресурсами, витратами, грошовими потоками, інвестиціями, вартістю й іншими аспектами фінансово-економічної діяльності підприємства.



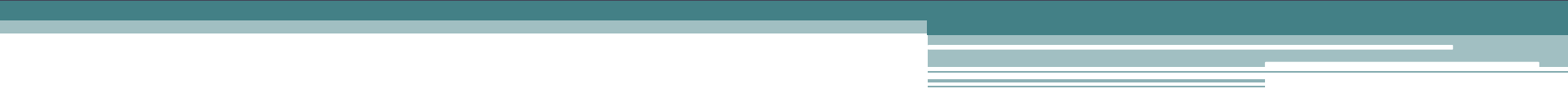
**Центри
витрат**

**Центри
доходів**

**Центри
прибутків**

**Центри
інвестицій**

2.6. Інформаційне забезпечення та ІТ-підтримка фінансового контролінгу



Корпоративна інформаційна система (КІС)

— це управлінська ідеологія, що поєднує бізнес-стратегію підприємства і передові інформаційні технології.

Вона призначена для комплексної автоматизації управління всіма видами господарської діяльності великих і середніх підприємств, у тому числі корпорацій, що складаються з групи компаній, які потребують єдиного управління. При цьому «корпоративність» у терміні КІС означає відповідність системи вимогам великої фірми, що має складну структуру, велику кількість взаємодіючих компонентів з ієрархічністю підпорядкування цілей їх діяльності загальній меті усієї системи.

Мета функціонування інформаційної системи – надання потрібної інформації в потрібний час, в достатній кількості, в необхідному місці та відповідної якості.

Передбачається, що інформаційна система охоплює усі області функціонування та рівні управління підприємством, тому склад, строки, обсяги та цілі поставляємої інформації різні для різних користувачів.

Задача контролера як координатора полягає в тому, щоб забезпечити ефективний обмін інформацією всередині підприємства.

Для цього необхідне вирішення таких проблем:

- **що** повинно сповіщатись: зміст інформації, ступінь її ущільнення, точність;
- **кому** призначається та чи інша інформація;
- **як** повинно сповіщатися: усно, письмово, комбіновано, метод обробки та передачі інформації, інформаційні канали;
- **хто** повинен інформувати: хто створює інформацію, хто збирає, обробляє, зберігає, відправляє, знищує інформацію;
- **коли** потрібно інформувати: у встановлені строки, за вільним графіком, за запитанням;
- **навіщо** передається та чи інша інформація: це головне питання, що стосується цілей інформаційного обміну.

Вимоги до системи інформаційних потоків в системі контролінгу:

- *своєчасність*, тобто інформація по витратах, виручці, прибутку повинна надходити тоді, коли ще доцільно її аналізувати;
- *достовірність*;
- *релевантність*, тобто інформація повинна допомагати приймати рішення;
- *корисність* (ефект від використання інформації повинен перекривати витрати на її отримання);
- *повнота*, тобто не повинно бути упущень;
- *зрозумілість*, тобто інформація не повинна вимагати “розшифровок”;
- *регулярність* надходження.

Корпоративні інформаційні системи дають змогу розв'язати такі завдання:

- організувати ефективне планування всієї фінансової та господарської діяльності;
- підвищити довіру інвесторів через формування максимальної прозорості бізнесу;
- знизити ризики та збільшити прибуток за рахунок оперативного прийняття рішень та їх точності, інтуїтивності системи управління, розмежування доступу до інформації відповідно до посад співробітників, і реалізації функцій її безпеки;
- зменшити втрати робочого часу за рахунок виключення дублювання роботи різними службами та організації безперешкодного обміну даними між відділами підприємства.

ERP-системи — це набір інтегрованих програм, які комплексно, в єдиному інформаційному просторі підтримують усі основні аспекти управлінської діяльності підприємств — планування ресурсів (фінансових, людських, матеріальних) для виробництва товарів (послуг), оперативне управління виконанням планів (у тому числі постачання, збут, ведення договорів), усі види обліку, аналіз результатів господарської діяльності.

Основними вимогами, що висуваються до сучасних ERP-систем, є:

- централізація даних у єдиній базі;
- близький до реального часу режим роботи;
- збереження загальної моделі управління для підприємств будь-яких галузей;
- підтримка територіально розрізнених структур;
- підтримка різних систем обліку, численних валют і мов (що дуже важливо для транснаціональних компаній).

Дякую за увагу!

A decorative horizontal line consisting of a solid teal bar on top, followed by a white bar, and then three thin, parallel teal lines below it.