

6. Попова Л. В., Исакова Р. Е., Головина Т. А. Контроллинг: учеб. пособие / Л. В.Попова, Р.Е.Исакова, Т.А. Головина. – М.: Дело и Сервис, 2003. – 192 с.

7. Пушкар М. С. Контролінг – інформаційна підсистема стратегічного менеджменту: монографія / М. С.Пушкар, Р. М.Пушкар. – Тернопіль: Карт- бланш, 2004. – 370 с.

8. Фольмут Х. Й. Инструменты контроллинга от А до Я / Х.Й.Фольмут. – пер. с нем. / Под ред. и с предисл. М. Л. Лукашевича и Е. Н. Тихоненковой. – М.: Финансы и статистика, 2003. – 288 с.

9. Цигилик І. І. Контролінг: навч. посіб. у схемах і таблицях / І.І.Цигилик. – К.:Центр навчальної літератури, 2004. – 76 с.

10. www.kontroling.com.ua [Електронний ресурс]

*Желюк Л. О.,
к.е.н., доцент ТНЕУ*

КОНТРОЛІНГОВІ ВАЖЕЛІ: СПЕЦИФІКА ВИКОРИСТАННЯ

Підтримка конкурентних позицій економічних суб'єктів в сучасній господарській практиці вимагає застосування ефективних технологій управління ними, інноватизації систем діагностики мікро-, макро- та мега-середовища функціонування підприємств, визначення та підтримки ними стратегічного вектору розвитку. В цьому контексті розширюється змістове та функціональне наповнення можливих сфер використання контролінгу. Останній сьогодні розглядають як елемент антикризового та стратегічного управління як на мікро- так і на макрорівнях.

Наукові та прикладні аспекти контролінгового механізму в системі управління підприємством знаходять своє відображення в численних працях зарубіжних вчених, серед яких варто виділити роботи Е.А.Ананькіна, А.Дейле, Е.Майера, Р.Манна, С.А.Смірнова, Х. Фольмута, П.Х. Штайнмоллера, Д.Шнайдера та інших, а також вітчизняних дослідників О.В.Добровольської, А.М. Ткаченко, А.М.Кармінського, О.В.Оліфірова, М.С.Пушкаря, Ю.П.Яковлева та інших. Визнаючи безперечний вклад даних науковців в теорію та практику контролінгу слід констатувати, що його використання лежить в площині динамічного часто непередбачуваного ринкового середовища, а тому вимагає відповідного організаційного забезпечення та врахування специфіки економічного суб'єкта.

Актуальність дослідження організаційного забезпечення використання інструментарію контролінгу в першу чергу пов'язана із потребою об'єднання різноманітних аспектів управлінської діяльності, пошуку но-

вих джерел інформаційно-аналітичного наповнення прийняття та реалізації управлінських рішень, створення ефективних систем антикризового управління, реалізації інструментарію проектного менеджменту та управління якістю.

Контролінг, як інструмент інформаційного забезпечення управління підприємством, дає можливість віддзеркалювати реальний стан справ на всіх забезпечуючих підсистемах суб'єкта господарювання, екстраполювати наслідки прийнятих управлінських рішень, виявляти вузькі місця ресурсного забезпечення для їх послідуєчого нівелювання, обґрунтувати доцільність реалізації інвестиційних проектів, забезпечувати відповідність міжнародним стандартам якості управління.

Якщо узагальнити основні напрями, методи та способи реалізації контролінгу, то можна сказати, що він є цілісним, інтегрованим підходом до управління підприємством. В його основі лежить детальний міжфункціональний аналіз взаємозв'язків як виробничого, так і управлінського характеру. Враховуючи його результати, можна забезпечити мінімізацію ризиків у досягненні окремим підприємством поставлених цілей і завдань.

Історичний аналіз показує, що інституалізація посади контролера розпочалася ще при дворі англійського короля Генріха VII (1457-1509 рр.) і стосувалася оцінки грошових та товарних потоків. У 1778 році американський конгрес вперше дозволив державним службам (бюджетним установам) застосовувати посаду контролера, який повинен був нести відповідальність за обґрунтування збалансованості державного бюджету та використанням бюджетних коштів. У 1892 р. General Electric Company (США) першою з промислових компаній ввела посаду контролера саме на мікрорівні. З 1930 року під впливом світової фінансової кризи, посилення явищ макроекономічної нестабільності в Німеччині та США створюються відповідні інститути контролерів, як фахові організації, в яких працюють спеціалісти з контролінгу, функціональним навантаженням яких є обґрунтування основних форм звітності суб'єктів господарювання, інформаційне забезпечення планування та стратегування.

З часом і в інших країнах починає розвиватися інститути контролінгу. Однак базовою в системі організаційного забезпечення контролінгу є німецька модель. Згідно з даною моделлю за посадою контролера закріплюються консультаційні, інформаційно-аналітичні, прогностичні функції, супроводжуюча підтримка менеджменту в процесі здійснення управління, орієнтованого на досягнення встановлених цілей.

В сучасній інтерпретації сферами функціонального навантаження контролера є: координація досягнення цілей та планів, розробка звітності; забезпечення оперативною та релевантною інформацією. Контролер виступає як внутрішній консультант менеджерів, діє як навігатор на шляху досягнення основної мети підприємства. Щоб закріпити на практиці фаховий портрет контролера на підприємствах мають бути створені вихідні

рамкові умови: належне програмне, матеріально-технічне забезпечення, відповідно створені організаційні підрозділи (відділи або служби), наявність багатостороннього співробітництва з зовнішнім середовищем, ефективна командна співпраця.

В Україні застосування контролінгу суб'єктами господарювання може бути успішним лише тоді, коли він матиме організаційне закріплення в окремо створеній службі контролінгу для великих підприємств, відділів контролінгу для середніх і передбачення штатним розписом окремих посад для малих підприємств.

Служба контролінгу контактує з економічними, інженерними, юридичними, кадровими та іншими службами системи управління, а також з керівництвом. Оскільки служба реалізує функцію інформаційного забезпечення, то вона повинна використовувати для цього сучасні технології. При створенні служби контролінгу повинні враховувати такі принципи: 1) можливість безперебійного отримання інформації від економічних служб (бухгалтерії, фінансової, збутової та ін.), а також інженерних (головного інженера, енергетика, конструктора, технолога та ін.), юридичної служби, відділу кадрів, відділу нової техніки та інших; 2) відпрацьована процедура збору додаткових даних, необхідних службі контролінгу від інших служб управління. Таку інформацію збирають за методиками, розробленими службою контролінгу; 3) підтримка високого інтелектуального рівня працівників служби контролінгу, який забезпечується відкритим відбором за фаховим рівнем (не нижче магістра) та тестуванням на знання системи контролінгу, основ стратегічного планування, аналізу, обліку та контролю, управління економікою, адміністративного менеджменту та інших дисциплін; 4) напрацьований зарубіжний досвід створення та функціонування таких підрозділів. Так, в Німеччині типова організаційна структура служби контролінгу на невеликих підприємствах має такий вигляд (рис. 1).

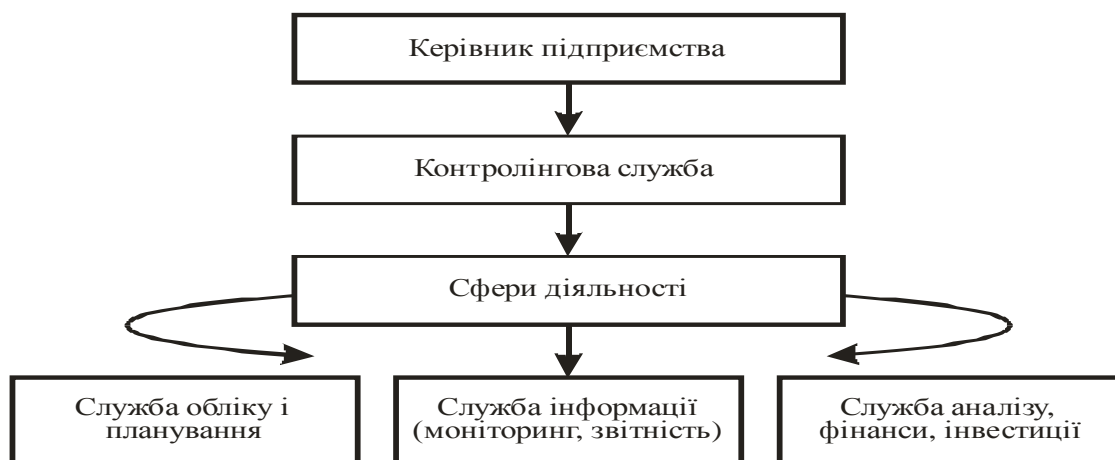


Рис. 1. Типова організаційна структура контролінгу

Служба контролінгу повинна забезпечити: інтеграцію контролінгу практично з усіма функціями управління; взяти під контроль всі витрати організації. При цьому дана структура не повинна приймати управлінських рішень, а тільки надавати інформацію, робити оцінку і давати поради щодо ухвалення проектів рішень, наказів, розпоряджень. Контролем визначаються відхилення між фактичними і плановими (нормативними) показниками, проводиться аналіз відхилень і створюється відповідно підґрунтя для коригування керівництвом. При цьому контролінговий інструментарій повинен реагувати на слабкі сигнали, тобто отримувати завчасну інформацію, оперативно втручатися у процеси, які загрожують організації, виявляти та послаблювати вплив несприятливих тенденцій. Такими сигналами або індикаторами раннього попередження є кон'юнктура ринку, зміна попиту, структура та динаміка інновацій, поведінка споживачів, цінова політика конкурентів, вимога покупців.

Для ефективної діяльності служби контролінгу повинні інтегрувати з системою бухгалтерського обліку і звітністю. Для цього треба розробити систему внутрішньої звітності з визначенням центрів збору інформації, показників, які необхідно зібрати, терміни подання звіту і методик його складання, мету, з якою збираються дані, адресат інформації. Необхідно чітко визначити конкретні об'єкти з окресленням системи показників, за якими плануватиметься, обліковуватиметься, аналізуватиметься та контролюватиметься певний аспект функціонування підприємства.

Структуру та завдання відділу чи служби контролінгу необхідно змінювати в міру розвитку організації та її господарської стратегії і постійно адаптувати до нових викликів. Стабільно стійкі організації відрізняються від інших практичним ставленням до організаційної структури і відшукують нові ефективніші організаційні рішення. Саме тому, що впроваджується нова система стратегічного планування і управління, виникає об'єктивна необхідність змінювати організаційні структури. Потрібно хоча б один раз на п'ять років переглядати й уточнювати організаційні структури, щоб запобігати прийняттю некомпетентних рішень, несистемному підходу в управлінні підприємством без принципів зворотного зв'язку, адаптації та самоорганізації. Це посилить адаптацію до змін, забезпечить налагоджений зворотній зв'язок організації з зовнішнім середовищем.

Основними бар'єрами, які потребують подолання і вирішення яких сприятиме ефективному організаційному забезпеченню контролінгу є: подолання опору змінам, недостатня кваліфікація персоналу, відсутність відпрацьованих аналітичних та прогностичних технологій; недієве оперативне управління, ігноруванням вказівок керівництва; відсутність антикризового діагностування. Це сприятиме успішному функціонуванню підприємства та тривалому його існуванню.