

на основі традиційного контролю гальмує активне випереджаюче використання майбутніх можливостей.

Список використаних джерел:

1. Вітлінський В. В. Аналіз, моделювання та управління економічним ризиком : навч.-метод. посібн. для самот. вивч. дисц. / В. В. Вітлінський, П. І. Верченко – К. : КНЕУ, 2005. – 292 с.
2. Пушкар М.С. Контролінг. – Тернопіль, 1997. – 146 с.
3. Хан Д. Планирование и контроль: концепция контроллинга / Д. Хан; [пер. с нем.]. – М.: Финансы и статистика, 1997. – 739 с.
4. Хорнгрен Ч., Фостер Дж., Датар Ш. Управленческий учет: Пер. с англ. – СПб.: Питер, 2006. – 1008 с.
5. Контролинг на предприятии : содержание и функции.[Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://menedzhmenti.ru/page266/page364/index.html> – Заголовок з екрану.

*Лозовицький Д.С., к.е.н.,
доцент кафедри обліку і аудиту ЛьвДУВС,
Лозовицький С.П., к.е.н.,
доцент кафедри аудиту ЛКА*

ПОБУДОВА МОДЕЛІ МЕЖ ДІЇ СИСТЕМИ КОНТРОЛІНГУ ПІДПРИЄМСТВА

Найважливішою проблемою сучасної теорії управління є розробка такої інформаційної моделі, яка б забезпечила життєздатність підприємства в умовах постійної зміни і ускладнення середовища, в якому воно функціонує [3-6]. Для цього необхідно знайти спосіб вимірювання його власної внутрішньої рівноваги [3-6]. Система, яка здатна впоратись із випадковим і непередбачуваним втручанням у неї, забезпечуючи внутрішню рівновагу, називається надстабільною. Підприємства відносяться до таких систем [3-6]. На систему завжди впливають різноманітні фактори діяльності. Тому в контурі системи управління необхідно мати такий механізм (підсистему), який би міг знаходити, розпізнавати та попереджувати і перетворювати негативний або небажаний вплив зовнішніх та внутрішніх факторів на діяльність підприємства. Такою підсистемою (механізмом) є система контролінгу підприємства.

Система контролінгу покликана розробити механізми моніторингу, оцінки, адаптації, реагування та попередження найбільш критичних (основних, вагомих) факторів зовнішнього та внутрішнього впливу на діяльність підприємства. При побудові на підприємстві такої системи контро-

лінгу можуть використовуватись різні підходи: інтегрований, функціональний, фрагментарний, мережевий або аморфний.

Головним завданням системи контролінгу є створення механізмів адаптування, дії та протидії, розвитку у сприятливих та несприятливих або загрозливих для підприємства умовах діяльності з метою досягнення стратегії його розвитку.

Суть системи контролінгу має полягати у наданні суб'єкту господарювання якомога ширшого діапазону реакцій, втілених у моделях поведінки (тактичних та стратегічних сценаріїв розвитку) підприємства у всіх можливих варіантах перебігу подій.

Саме створення системою контролінгу управлінської альтернативи вибору напрямку та методів руху, на нашу думку, і є головною запорукою стану безпеки підприємства у важкопрогнозованих та швидкозмінних умовах господарювання.

Іншим не менш важливим завданням системи контролінгу є всестороння оцінка теперішнього стану діяльності підприємства, як єдиної відкритої адаптивної соціально-економічної системи. Погляд на підприємство з цієї позиції дає змогу виявити вузькі місця у його діяльності, дослідити та розробити можливі шляхи їх усунення. Тобто, система контролінгу виступає у ролі внутрішнього джерела самовдосконалення діяльності підприємства. Вона гармонізує та створює можливості для синергії взаємодії усіх його функціональних підсистем.

На нашу думку, дії системи контролінгу підприємства можна охарактеризувати як процес самовдосконалення його діяльності на всіх рівнях функціонування з метою забезпечення бажаного протікання господарських подій, процесів, явищ, що сприятимуть оптимальному досягненню стратегічних та тактичних цілей розвитку. Саме процесний підхід до трактування поняття «контролінг» поєднує в собі та розкриває потребу у створенні механізму оптимальності та адаптивності діяльності підприємства як відкритої адаптивної соціально-економічної системи. Пропонований процесний підхід є комплексним за своєю суттю та ґрунтується на існуючих підходах: захисному, ресурсно-функціональному, стійкісному, конкурентному. Окрім цього, в рамках процесного підходу можна реалізувати та конкретизувати поняття «філософії контролінгу» діяльності підприємства і формування «політики контролінгу» як нормативного, методичного, організаційно-правового документу.

У процесі господарської діяльності система контролінгу взаємодіє з іншими функціональними підсистемами підприємства. Необхідним та актуальним науково-практичним завданням є визначення меж її взаємодії. Так основою діяльності будь-якого підприємства є система його менеджменту. Інші функціональні підсистеми підприємства виконують сервісні

функції по відношенню до системи управління діяльністю. Тому для коректного розгляду меж повноважень системи контролінгу необхідно розглянути її предметну взаємодію із основними функціональними системами підприємства.

Дана взаємодія будується на основі розроблених функціональних стратегій підприємства [1-3]. Адже система контролінгу має бути одним із механізмів комплексного вдосконалення діяльності підприємства.

Кожну підсистему підприємства можна відобразити у вигляді функцій, які вона виконує у загальній діяльності. Набір функцій визначає місце та роль конкретної підсистеми підприємства у процесі його діяльності. Зміна набору функцій підсистем здатна кардинально впливати на діяльність підприємства. Саме тому у практичній діяльності підприємств та організацій необхідно приділяти значну увагу питанням стратегічного бачення взаємодії усіх його функціональних підсистем. Розглянемо цей процес детальніше.

Функції управління, що виникають на основі розподілу та спеціалізації праці, характеризують будь-який процес управління і визначають види діяльності, які відображають напрямки або стадії цілеспрямованого впливу на відносини людей або систем у процесі виробництва чи здійснення інших видів діяльності та управління ними.

Ураховуючи багатоцільовий характер діяльності підприємства, можна стверджувати про наявність системи функцій.

Система функцій управління – це комплекс взаємопов'язаних у часі та просторі видів діяльності суб'єкта управління при його цілеспрямованому впливі на об'єкт [1-6].

Незалежно від класифікаційних ознак, об'єднання в комплекси чи розподілу на підфункції, кожна функція має такі характеристики, які дозволяють її ідентифікувати: мету, інформаційну базу, методи прийняття та оформлення рішень, кадри певної кваліфікації, спеціальну технічну базу та обладнання. Крім того, всередині кожної з функцій (підфункцій) треба приділяти увагу плануванню, організації, керівництву, мотивації, контролю.

Функціональна стратегія – тип забезпечуючої стратегії у стратегічному наборі, що визначає стратегічну орієнтацію певної функціональної підсистеми управління підприємством, яка забезпечує їй досягнення цілей, а також (за наявності взаємопов'язаних обґрунтованих функціональних стратегій) керованість процесами виконання загальних стратегій та місії фірми.

Будь-яка функціональна стратегія (тобто стратегія розвитку окремої функціональної підсистеми) має розроблятися з урахуванням таких чинників:

- ролі та змісту діяльності з конкретної функції;
- взаємозв'язку змістовної спрямованості та вектора впливу конкретної функції на досягнення конкретних цілей та місії підприємства загалом;
- характеру впливу (негативний чи позитивний) виконання робіт з кожної функції на розвиток (занепад) підприємства;
- межі функцій та сфери «перехресних інтересів»;
- переваг і недоліків у розвитку окремих функцій, сильних та слабких місць у їхній взаємодії;
- наявності чи відсутності «вузько функціонального» підходу, конфліктів у розв'язанні загальних проблем підприємства;
- збалансованості між тенденціями розвитку підприємства та компетенцією фахівців, що є виконавцями робіт з окремих функцій, їхнього професіоналізму, етичних норм і підприємницького духу [2].

Урахування таких чинників і вимог дає змогу в ході розробки всіх стратегій функціонального типу сформувати високоефективний функціональний потенціал підприємства [2].

Питання формування функціонального потенціалу та управління ним при настанні певних умов мають бути пріоритетними завданнями системи контролінгу підприємства. Оскільки саме вона у взаємодії із системою менеджменту визначає та контролює ступінь життєздатності підприємства у критичних, несприятливих та швидкозмінних умовах господарювання, ступінь синхронності (синергії) та швидкості реагування (пристосування) на зміну умов господарювання, визначає можливий набір інструментів функціональних підсистем у процесі стабілізації діяльності підприємства тощо [1,6].

Проте варто відзначити, що у процесі функціонування підприємства необхідно чітко розділяти роль та межі системи контролінгу. Це пов'язано зі специфікою функціонування, притаманною лише системі контролінгу, яка полягає у її спеціальних функціях, а саме:

- методичної підтримки – у різноманітних ситуаціях діяльності підприємства система контролінгу здатна у повному обсязі виконувати функції методичного управління (розробки оптимальних управлінських рішень), переймаючи частково функції системи менеджменту підприємства. Процедури погодження і прийняття управлінських рішень здійснюються тільки через їх глибокий і комплексний аналіз системою контролінгу;
- моніторингу або спостереження – протягом усієї діяльності підприємства система контролінгу веде постійний контроль набору найважливіших (критично або життєво важливих) ділянок та показників господарської діяльності підприємства, і вибірково реагує на їх зміну за мірою необхідності;

- корегування – система контролінгу коригує та координує роботу усіх функціональних підсистем за мірою необхідності та залежно від ситуації, у якій опинилось підприємство. Таке корегування проводиться шляхом аналізу доцільності та ефективності прийнятих управлінських рішень та підбору необхідного інструментарію їх виконання.
- вдосконалення та перетворення (трансформації) – полягає у тому, що система контролінгу підприємства, виявляючи вузькі місця у діяльності функціональних підсистем, створює процес постійного вдосконалення діяльності підприємства;
- передбачення – система контролінгу виконує роль логічного ланцюга у реагуванні на зовнішні та внутрішні загрози діяльності завдяки використанню інструментарію планування та прогнозування найбільш критичних факторів впливу.

Графічна модель меж дії системи контролінгу підприємства у стандартних та нестандартних умовах наведена на рис. 1.

Характер взаємодії системи контролінгу підприємства з іншими функціональними підсистемами різний. Варто зазначити, що у нормальному стані функціонування система контролінгу підприємства жодним чином не замінює діяльності його функціональних підсистем, а лише контролює процес і оцінку, здійснює методичну підтримку результатів їх функціонування відповідно до обраної мети розвитку.

Проте у ситуаціях, що становлять небезпеку або загрозу нормальній діяльності підприємства система контролінгу бере на себе функцію корегування механізмів взаємодії функціональних підсистем, забезпечуючи цим властивість та шляхи швидкого адаптування до змінних зовнішніх та внутрішніх умов. У цьому випадку основним завданням системи контролінгу є налагодження ефективної взаємодії функціональних підсистем підприємства у їх нових межах та функціях, перевірки доцільності застосування того чи іншого набору інструментів у їх взаємодії.

Тому необхідно дослідити та визначити можливий спектр напрямків взаємодії системи контролінгу та основних функціонально-структурних підсистем підприємства у розрізі їх специфічних функцій.

Суть цієї взаємодії зручно подати у вигляді таблиць співвідношення функцій систем. На перетині функцій системи контролінгу та функціональної системи знаходяться основні зони контролю та вдосконалення, а також можливі ключові показники досліджуваних процесів. Застосування методів матричних таблиць дасть змогу отримати чітку уяву про межі створеної системи контролінгу та проаналізувати її діяльність.

Функціональна взаємодія системи контролінгу підприємства з іншими підсистемами носить гнучкий та змінний характер, тим самим відповідаючи усім можливим викликам господарської діяльності. Функціональні

межі системи контролінгу володіють здатністю трансформації залежно від характеру потреб та запитів системи управління діяльністю підприємства.

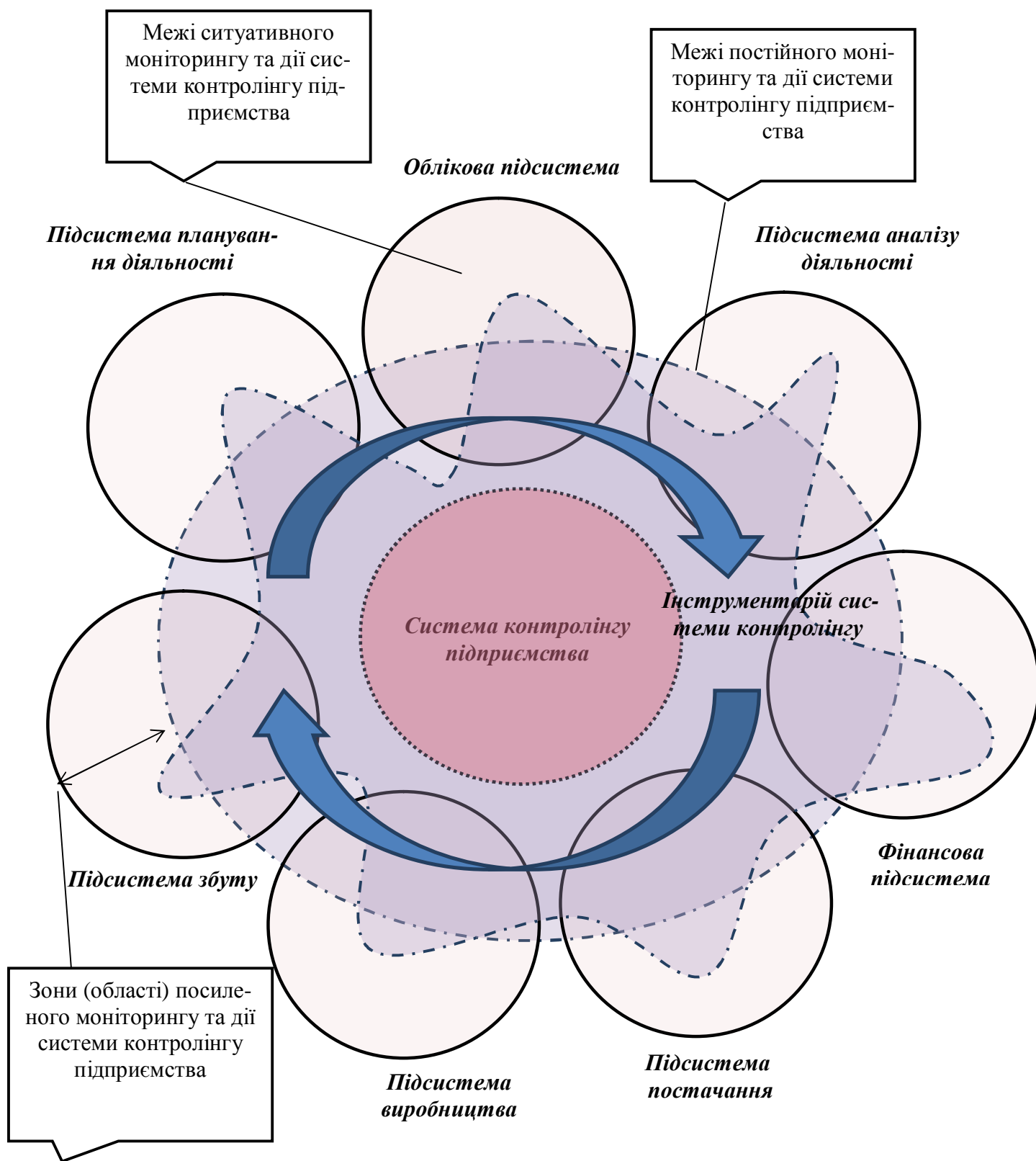


Рис. 1. Графічна модель меж дії системи контролінгу підприємства у стандартних та нестандартних умовах (авторська розробка)

Побудова моделі меж дії системи контролінгу діяльності підприємства на практиці дає змогу менеджменту підприємства оцінити ступінь контролюваності діяльності підприємства в цілому, виявити «мертві» та «слабкі» зони взаємодії функціональних підсистем, отримати уявлення про «перекоси» у діяльності підприємства, гармонізувати взаємодію усіх його підсистем.

Важливим напрямком подальших науково-практичних досліджень є вивчення механізму та методології функціональної взаємодії системи контролінгу та функціональних підсистем підприємства.

Список використаних джерел:

1. Адизес И.К. Управление изменениями / И.К. Адизес. – С-П.: Питер, 2011. – 224 с.
2. Барри Пирсон Краткий курс МВА. Практическое руководство по развитию ключевых навыков управления. / Б. Пирсон, Н. Томас. – М.: Альпина Бизнес Букс, 2006. – 338 с.
3. Жуков Б.М. Исследование систем управления / Б.М. Жуков, Е.Н. Ткачева. – М.: Дашков и К, 2011. – 208 с.
4. Лозовицький Д. С. Сучасні підходи до управління підприємствами ВПК: стратегічний та інформаційний аспекти / Д.С. Лозовицький, О.М. Петрашова // Наукові записки Української академії друкарства. – 2009. – № 2. (16) – С. 125 – 141.
5. Лозовицький Д.С. Роль та призначення системи контролінгу підприємства / Д.С. Лозовицький // Наукові записки УАД – вип. 1(17) червень 2010 р. – С. 106 -111.
6. Лозовицький Д.С. Особливості впровадження системи контролінгу на підприємстві / Лозовицький Д.С. // Наукові записки УАД – вип. 2 (18) серпень 2010 р. – С. 127 -132.

*Лозовицький Д.С., к.е.н.,
доцент кафедри обліку і аудиту ЛьвДУВС,
Лозовицька Д.С., к.е.н.,
старший викладач кафедри ФЕПД ЛІМ*

ФУНКЦІОНАЛЬНІ СИСТЕМИ ПІДПРИЄМСТВА В МОДЕЛІ КОНТРОЛІНГУ

Різноманітність технологій управління, підходів до організації господарської діяльності і її трансформації у процесі здійснення і розвитку ставить за-