

316.612(082)
Г87

Громадянське суспільство та проблеми становлення особистості

Збірник
наукових
праць

Випуск 4



что необходимо провести углубленное изучение, а также вести практическое сотрудничество и обмен опытом. В перспективе нынешнего поколения взрослых результаты этих исследований могут найти свое решение в единой Европе с Чехией, Польшей и Украиной.

Литература

1. Бата Т.: Замечания и выступления. (чех.) Baťa T.: Úvahy a projevy. Zlín: Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně 2002.
2. Бомбала Б.: Интегрированное конкурентное преимущество в персоналистской перспективе: очерк случая. (поль.) BOMBAŁA B.: Zintegrowana przewaga konkurencyjna w perspektywie personalistycznej: studium przypadku. «Prakseologia» 2000, nr 140, s. 93-105.
3. Иванов М.: Сага о смерти Яна Бата и его брата Томаша. (чех.) Ivanov M.: Sága o životě a smrti Jana Bati a jeho bratra Tomáše. Vizovice: Lípa 2000.
4. Кожэньевски Ј. Менеджмент. Основания управления. (поль.) Korzeniowski L.: Menedżment. Podstawy zarządzania. Wydanie drugie. Kraków: EAS 2005.
5. Необыкновенный предприниматель (англ.) Entrepreneur Extraordinary. Biography of Tomas Bata by Anthony Cekota. Rome: Edizioni Internazionali Sociali 1968.
6. Поклода З.: Из Злина в свет – путь Томаша Бата. (чех.) Pokluda Z.: Ze Zlína do světa – příběh Tomáše Bati. Zlín: Nadace Tomáše Bati 2005.
7. Стритески М.: Инспирующее обращение Томаша Бата к современным предпринимателям. (чех.) Stříteský M.: Tvůrcí odkaz Tomáše Bati současným podnikatelům. Zlín: Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně 2003.
8. Цекота А.: Гениальный предприниматель Томаш Бата. (чех.) Cekota A.: Geniální podnikatel Tomáš Baťa. Zlín: Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně 2004.

Людмила Братченко

Контролер як реалізатор процесу контролінгу на підприємстві

У роботі розглянуто поняття «контролінг» як економічна категорія, зроблено акцент на необхідність впровадження системи контролінгу на українських підприємствах, показане значення фахівця, який реалізує процес контролінгу на підприємстві.

In the paper the concept of «controlling» as an economic category is considered. It is emphasized the necessity of introduction of controlling system in the Ukrainian enterprises, the role of the expert which realizes controlling process at the enterprise is shown.

Підприємства є головними товаровиробниками, суб'єктами, які розвивають виробництво, визначають його структуру, асортимент

мент продуктів і способи їх отримання. Вони визначають ділову активність національної економіки. Від ефективності їх функціонування залежить економічний, науковий, технічний рівень розвитку країни, добробут усіх верств населення.

Сучасний стан ринку передбачає постійне ускладнення орієнтації підприємства, яке функціонує в конкурентному середовищі. У цих жорстких умовах перед керівництвом постає завдання щодо недопущення кризових ситуацій на підприємстві, які здатні привести до банкрутства, поглинання конкурентами. Цього можна запобігти, використовуючи новітні підходи в управлінні підприємством. Усунення старих, непродуктивних підходів та перехід до якісних змін у всій структурі та методах управління сприятиме результативності на підприємстві.

Однією з причин виникнення кризової ситуації на більшості українських підприємств є низький рівень менеджменту та саме некваліфіковані, помилкові дії керівництва, які доводять багатьох суб'єктів господарювання до межі банкрутства, істотним фактором, який зумовлює прийняття неправильних управлінських рішень, є відсутність на вітчизняних підприємствах системи контролінгу. Тому в умовах фінансової нестабільності, гострої конкуренції застосування контролінгу в системі управління підприємством є реальною конкурентною перевагою.

Великий внесок у розвиток теоретичних та практичних питань контролінгу внесли західні вчені – економісти Й. Вебер, А. Дайле, Д. Джексон, Р. Ентоні, Е. Майер, Т. Райхман, К. Серфлінг, Х. Фольмут, Д. Хан, П. Хорват, а також вчені-економісти України та країн СНД, зокрема: О. О. Ананькіна, С. Ф. Голов, Н. Г. Данілочкіна, О. М. Кармінський, С. Н. Петренко, М. С. Пупкар, В. П. Савчук, Л. А. Сухарева, О. О. Терещенко та ін.

Метою дослідження є з'ясування ролі та функцій контролерів як суб'єктів процесу контролінгу на підприємстві. Для досягнення мети варто обґрунтувати сутність контролінгу.

Контролінг (від англ. *to control* – контролювати, керувати, регулювати) – функціонально відокремлений напрям економічної роботи на підприємстві, пов'язаний з реалізацією фінансово-економічної функції в менеджменті для прийняття оперативних, поточних та стратегічних управлінських рішень [2, с. 55].

Контролінг як економічна категорія виникає на межі поєднання економічного аналізу, планування, управлінського обліку та ме-

неджменту, і передбачає поєднання теорії прийняття рішень, математичного моделювання, теорії систем, інформаційного та організаційного моделювання [1, с. 37].

На даний час у зв'язку з низкою причин, що пов'язані передусім з розвитком інформаційних систем, поняття контролінгу все більше наближається до значень «керівництво, регулювання, управління» (однак не «контролювання») і виражає нову концепцію управління, яка породжена практикою сучасного менеджменту.

Термін «контролінг» офіційно вживаний у Німеччині, звідки він і прийшов до країн СНД. В Україні інтерес до контролінгу став виникати на початку 1990-х рр. Початкові спроби розбудови систем контролінгу є наслідком поступової переорієнтації менеджменту на нові підходи до управління. І це є важливим кроком для національних підприємств, оскільки застосування ефективних інструментів управління дає можливість якнайкраще адаптуватися до мінливих умов зовнішнього середовища та гарантувати певний рівень стабільності в довгостроковому періоді. В Україні паралельно використовують обидва терміни: і «контролінг», і «управлінський облік». Водночас вважається, що термін «контролінг» інформаційно місткіший, він точніше передає характер цього явища й охоплює не лише суто облікові функції, а й увесь спектр управління для досягнення конкретних результатів діяльності підприємства.

Система контролінгу є новим поєднанням методів та принципів управління, що дозволяє в іншій площині поглянути на проблему довгострокового існування підприємства в умовах ринку.

Сучасний розвиток контролінгу у світовій практиці менеджменту відбувається в умовах посилення ринкової орієнтації підприємства, що призводить до зростання значення управління і якісного перевороту в його структурах і методах, як до фактору зростання конкурентоспроможності підприємства. Динамічно відбувається процес трансформації та інтеграції традиційних методів обліку, аналізу, планування та контролю в єдину систему отримання, обробки інформації та прийняття на її основі управлінських рішень, в системі управління підприємством, орієнтовану на досягнення оперативних та стратегічних цілей.

Контролінг застосовується для підтримки необхідної рівноваги функціонування підприємства [4, с. 19], він відіграє важливу роль

при формуванні та координації планів підприємства, їх організаційному втіленні, контролює і керує процесом виробництва, координує і концентрує інформаційні потоки і пропонує напрями вдосконалення системи цілей підприємства [5, с. 20].

Контролінг забезпечує прогнозний результат діяльності й ефективний зворотний зв'язок, переводить управління підприємством на якісно новий рівень, інтегруючи та спрямовуючи діяльність різних служб та підрозділів підприємства на досягнення найважливіших цілей. Охоплюючи усі сфери діяльності підприємства, він сприяє досягненню головної вартісної мети підприємства – оптимізації фінансового результату через максимізацію прибутку і цінності капіталу при гарантованій ліквідності. Разом з тим за допомогою контролінгу досягнення даної мети координується з досягненням соціальних та ринкових цілей та необхідними для їх досягнення ресурсами. Оптимізація фінансового результату при гарантованій ліквідності може розглядатись як головна мета контролінгу, для досягнення якої вирішуються основні його задачі – формування цілеспрямованого комплексу заходів для досягнення головної мети.

Контролінг дозволяє кардинально поліпшити якість управлінських рішень та підвищити ефективність системи управління.

Основою контролінгу як концепції системного управління організацією є забезпечення успішного функціонування промислового підприємства за рахунок:

- організації ефективної роботи підприємства у довгостроковій перспективі;
- структуризації процесу управління та виділення його циклів для забезпечення оперативності процесів планування, контролю виконання планів та прийняття коригуючих рішень;
- створення інформаційної системи, яка буде адекватною задачам цільового управління підприємством;
- підтримки різноманітних функцій виконавців операцій;
- формування організаційної структури, орієнтованої на досягнення стратегічних, поточних та оперативних цілей підприємства;
- координації дій всіх підрозділів підприємства для досягнення його цілей.

Практика господарювання на ринкових засадах підтверджує ту незаперечну істину, що результативність підприємства також за-

лежить передусім від компетентності та творчої активності управлінських кадрів, достатньо глибокого знання ними свого підприємства, ситуації в конкурентному середовищі.

Фахівці, що реалізують процес контролінгу на підприємстві та сприяють підвищенню його ефективності, називаються контролерами. Принципова відмінність між керівниками і контролерами полягає у тому, що керівники відповідають за результати діяльності підприємства в цілому і його структурних підрозділів (центрів відповідальності), а контролер відповідає за правильність використання методів і інструментів планування, контролю, аналізу та прийняття рішень, а також за прозорість і наочність представлення досягнутих результатів. Даний принцип справедливий щодо керівників і контролерів усіх рівнів в ієрархії управління.

Роль контролера на підприємстві значна: він створює інформаційну систему підприємства, від нього очікують нової інформації в потрібний час та в потрібному місці. На думку російських дослідників, контролер створює систему, яка включає в себе ідентифікацію, зміни, аналіз, підготовку, інтерпретацію та представлення інформації. Контролер несе відповідальність не тільки за побудову системи планування, але й за адаптацію персоналу підприємства до роботи з нею, його навчання навичкам та культурі планування. До обов'язків контролерів входить забезпечення учасників процесу планування необхідною економічною інформацією (фактичними даними минулих періодів, цільовими показниками на перспективу, плановими значеннями ряду коефіцієнтів, лімітів та нормативів, прогнозним показником інфляції тощо). Контролер несе відповідальність за організацію процесу планування та впевнює в необхідності планування. Проте, він не займається розробкою планів. При необхідності, контролер може сприяти чи консультувати менеджерів, здійснюючи контроль за самостійністю планування кожним підрозділом підприємства та за збалансованістю і взаємоузгодженістю, а також за відповідністю. Контролер відповідає за створення системи обліку та звітності, що задовольняє потреби менеджменту. Він не контролює інших, а піклується про те, щоб кожний керівник міг контролювати себе сам в процесі досягнення поставлених перед підприємством цілей. А для цього контролерам повинна бути запропонована сигнальна система відхилень, на підставі яких керівники змо-

жуть зорієнтуватись про необхідність здійснення коректуючих дій для досягнення цілей поставленим курсом або відкоректувати намічений курс досягнення мети [3, с. 27].

Задача контролера разом з керівником підприємства – аналізувати інформацію та інтерпретувати результати цього аналізу. Він пояснює керівникові економічну сутність результатів порівняння планових та фактичних величин, допомагає йому зрозуміти причини відхилень, при цьому не нав'язує свою тактику їх пошуку та не пропонує готових рецептів. Контролер надає можливість самому керівнику знайти вірне рішення. Він втручається лише тоді, коли стане очевидним, що керівник не може вирішити проблему чи йде невірним шляхом. На думку російських дослідників, контролери повинні запропонувати методикау перманентного моніторингу життєздатності розробленого стратегічного плану, брати участь у створенні інформаційної системи раннього виявлення відхилень від запланованого та сприяти керівництву в необхідній адаптації стратегічного плану та заходів з досягнення поставлених цілей до умов середовища, яке може змінюватися.

Отже, контролери виступають внутрішніми референтами, консультантами, їх роль є вирішальною у сприянні керівництву щодо розробки місії підприємства, встановленні основних цільових показників діяльності, розробці стратегії їх досягнення, визначенні факторів успіху та заходів, які необхідні для досягнення поставлених цілей.

Література

1. Дайле А. Практика контроллинга. – М: Финансы и статистика, 2001. – 336 с.
2. Деменіна О. М. Ретроспективний та перспективний аспект концепцій контролінгу// Маркетинг в Україні. – 2002. – № 4(14). – С. 55-58.
3. Карминский А. М., Оленев Н. И., Примаков А. Г., Фалько С. Г. Контроллинг в бизнесе. Методологические и практические основы построения контроллинга в организациях. – М: Финансы и статистика, 2002. – 256 с.
4. Манн Р., Майер Э. Контроллинг для начинающих: Пер. с нем. – М: Финансы и статистика, 1992. – 208 с.
5. Хан Д. Планирование и контроль: концепция контроллинга: Пер. с нем. – М.: Финансы и статистика, 1997. – 800 с.