

## РОЛЬ КОНТРОЛІНГУ НА ПІДПРИЄМСТВАХ ТА ОРГАНІЗАЦІЯХ

**Наєнко Олена Юріївна,**

студентка VI курсу магістратури

Київського університету імені Бориса Грінченка,

спеціальність «Управління навчальним закладом»

*Науковий керівник:*

доцент кафедри державного управління та управління освітою

Інституту суспільства Київського університету імені Бориса Грінченка,

кандидат наук з державного управління

**Панченко Алла Гнатівна**

**Анотація.** Контролінг по всьому світу завойовує міцні позиції в системі управління підприємством. В Україні його успіхи досить скромні. Проблеми впровадження контролінгу в організаціях обумовлені, перш за все, нерозумінням його сутності, ролі та користі, а також поведінкою і психологією взаємодії керівників і контролерів.

**Ключові слова:** контролінг, система обліку витрат та бюджетування, рентабельність, прибутковість, ліквідність, оборотність, централізоване та децентралізоване управління, стратегія.

Сучасні умови функціонування господарюючих суб'єктів висувають вимоги удосконалювати процеси управління на підприємстві в частині оптимізації та впорядкування управлінських впливів на економічну сферу, постійного дослідження на предмет варіантів досягнення поставлених цілей.

Одним з найважливіших напрямків у розвитку теорії та практики управління та вдосконалення організації планування, обліку, контролю та аналізу фінансово-господарської діяльності підприємства є концепція контролінгу, реалізація якої в газовій галузі дозволяє координувати управлінські впливи в організації, а також в потрібні терміни і якісно надавати необхідну інформацію на різні рівні управління.

Контролінг є відповіддю економічної думки на безпрецедентне ускладнення зовнішнього і внутрішнього середовища функціонування підприємства. В даний час виникає необхідність у цілеспрямованому управлінні для досягнення в майбутньому бажаного результату. Це призводить до усвідомлення потреби у забезпеченні

цілеспрямованого керівництва підприємством через координацію управлінської системи.

Теоретико-методологічні основи концепції контролінгу відображені в працях Дж. Айнса, Д. Брокмана, А. Гайвелера, А. Дайле, К. Делмана, К. Коха, Е. Майера, Р. Манна, Ф. Мітчелла, Г. Піча, П. Хорвата, Е. Шерма, Х. Ермана, Ю. Аніскіна, С. Віноградова, В.А. Івлева, О.Д. Каверіної, Т.В. Канишевої, А.М. Кармінського, В. Кнаупа, А.М. Павлової, Т.В. Попової, С.Г. Фалько та інших. Система контролінгу на підприємствах розглянуті в працях Н.М. Большакова, Т.А. Головіної, Н.Г. Данілочкіної, Р.Е. Ісакової, В.В. Лагутіна, Я.А. Фоміна, інших. Методичні питання систем управління розглянуті в працях М. Альберта, М.Х. Мескона, Ф. Хедоурі, Ю.І. Боксермана, Ю.І. Журавльова, Ю.М. Клепікова, А.П. Кузнецова та інших.

Традиційні питання, які виникають в ході бесіди з керівником підприємства з приводу розробки та впровадження системи контролінгу, звучать приблизно так: «А що дасть підприємству впровадження контролінгу? Як ми відчуємо це з точки зору фінансів, скорочення персоналу, зниження витрат від нераціональних закупівель, поліпшення збуту?», «На скільки знизяться витрати або виросте рентабельність після впровадження системи контролінгу?», «У нас вже є служби, які займаються плануванням, обліком, аналізом, звітністю. Навіщо ще якась нова служба з схожими функціями?» Дійсно, а що ж отримує підприємство в результаті впровадження системи контролінга та реалізації його досить численних функцій і завдань? Адже деякі з функцій та інструменти контролінгу виконувалися планово-економічними та фінансово-обліково-аналітичними службами підприємства і раніше, в умовах централізованого управління.

Корисність контролінгу для підприємства полягає не в миттєвому скороченні витрат. Хоча, після того, як на підприємстві в якості перших кроків по впровадженню контролінгу будуть відбудовані системи обліку витрат і бюджетування за центрами відповідальності, управління ресурсами, технічного обслуговування і ремонту, можливе короткострокове зниження витрат як по окремих підрозділах, так і по підприємству в цілому.

Вітчизняна і зарубіжна практика показує, що вже в перші місяці, а іноді й перші 2–3 роки має місце зниження операційних витрат

на 3–5%. Однак після наведення порядку в обліку витрат і бюджетуванні підрозділів, закупівлі та ремонтах, даний резерв зростання ефективності виробництва буде вичерпано в короткостроковій перспективі.

Можливо, що в ході впровадження контролінгу на підприємстві будуть зростати / знижуватися показники рентабельності, прибутковості, ліквідності та оборотності. Однак не слід тісно пов'язувати успіхи або невдачі підприємства з наявністю служби контролінгу. Цілком ймовірно, що в галузі або країні почався кон'юнктурний підйом або спад цін, або різко змінилась конкурентна ситуація, наприклад, конкурент пішов з ринку, що й визначило результат.

Щоб зрозуміти, в чому полягає користь контролінгу, необхідно зіставити, в першу чергу, підходи до формування цілей і завдань підприємства в умовах централізованого та децентралізованого управління.

Централізоване управління передбачало, що цілі (завдання) ставилися підприємствам ззовні (міністерствами, головками тощо). Завдання організації полягало в тому, щоб виконати показники, задані в п'ятирічних, річних, квартальних і місячних планах; підприємство розробляло техпромфінплан, погоджувало з вищим органом, приступаючи після до його реалізації.

Децентралізоване управління передбачає, що цілі і завдання формулюються керівництвом і власниками всередині підприємства.

Для того, щоб організація могла виживати і розвиватися в умовах швидких змін, високої нестабільності, конкуренції, зростання рівня вимог клієнтів, посилення фінансового та екологічного законодавства тощо, керівництво змушене делегувати більшу частину повноважень керівникам функціональних підрозділів. Оперативність управління підвищується, але при цьому різко зростає значимість проблеми координації та інтеграції планів і бюджетів підрозділів.

Існуючі на багатьох вітчизняних підприємствах планово-економічні служби, відділи організації праці та заробітної плати та інші підрозділи не в змозі забезпечити:

- своєчасну адаптацію стратегічних цілей підприємства до умов зовнішнього середовища, що змінюються;
- чітке узгодження оперативних планів зі стратегічним планом підприємства;

- координацію й інтеграцію оперативних планів на досягнення стратегічної мети підприємства;
- своєчасну інформаційну підтримку керівників різного рівня управління адекватною інформацією в оптимальні проміжки часу;
- оперативний контроль виконання планів і коригування їх змісту та термінів реалізації з урахуванням зміни ситуації;
- адаптацію організаційної структури управління підприємством з метою підвищення її гнучкості та здатності швидко реагувати на мінливі вимоги законодавства.

Найчастіше оперативні цілі підрозділів значною мірою не збігаються з генеральною метою підприємства. Вектори цілей і зусилля підрозділів в більшості випадків різноспрямовані, тобто не узгоджені як із стратегією підприємства, так і між собою.

Слід сказати, що і на стратегічному рівні управління нерідко відсутня узгодженість в планах дій між вищими керівниками, кожен з яких відповідає за свій напрямок діяльності.

За даними *Fortune Magazine*, на досліджуваних американських і західноєвропейських підприємствах менше 10 % сформульованих стратегій було успішно реалізовано. За даними того ж журналу, в 70 % випадків невдалої реалізації стратегій основна проблема полягала не в якості самої стратегії, а в її поганій реалізації.

Дослідження лабораторії *The Balanced Scorecard Collaborative* показують, що існує кілька основних перешкод для успішної реалізації стратегій на підприємстві [1]. Перелічимо деякі з них:

- розуміння — лише 5–7 % співробітників на досліджуваних підприємствах розуміють стратегію, тобто слабо розвинені комунікації всередині підприємства;
- мотивація — близько 25 % управлінців включені в систему заохочень, пов'язану з реалізацією стратегії, інші 75 % заохочуються за реалізацію оперативних планів ;
- увага керівництва — керівництво в основному приділяє в місяць близько
- однієї години питанням розробки та реалізації стратегії;
- розподіл ресурсів на підприємстві — велика частина ресурсів (понад 60 %) не має безпосереднього зв'язку зі стратегією.

Створення служби контролінгу на підприємстві має свої плюси і мінуси, як зазначено у *таблиці 1* [2].

Таблиця 1

| «+»   | «-»  |
|---|--|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• з'явиться конкретна особа, відповідальна за результати роботи та виконання функцій і завдань контролінгу</li> </ul>  | <ul style="list-style-type: none"> <li>• доведеться змінювати усталену організаційну структуру управління і пояснювати навіщо це потрібно</li> </ul>   |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• інформація про рівень досягнення поставлених цілей у галузі економіки, фінансів, персоналу клієнтів, бізнес-процесів тощо буде зосереджена в одному місці, що забезпечить оперативність її отримання та інтерпретації</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• виникнуть проблеми з планово-економічними та обліково-аналітичними підрозділами підприємства, у яких будуть вилучені окремі функції, а натомість з'являться додаткові</li> </ul>                  |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• з'явиться можливість якнайшвидше домогтися введення єдиних стандартів і правил планування, контролю, обліку, аналізу та звітності по підрозділам, що полегшить автоматизацію процесу управління</li> </ul>                       | <ul style="list-style-type: none"> <li>• висока ймовірність виникнення конфлікту між керівництвом підприємства і керівником служби контролінгу щодо реалізованості поставлених цілей і оцінки досягнутих результатів діяльності</li> </ul> |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• плани всіх підрозділів будуть краще скоординовані, інтегровані й перевірені на правдоподібність, якщо цим питанням буде займатися одна служба</li> </ul>   | <ul style="list-style-type: none"> <li>• виникає загроза надмірного посилення впливу служби контролінгу на прийняття рішень керівництвом підприємства, що може викликати невдоволення колективу</li> </ul>                                 |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• зменшаться тенденції до ізоляції функціональних підрозділів, тобто локальні оперативні цілі підрозділів будуть тісніше пов'язані зі стратегічними цілями підприємства</li> </ul>   | <ul style="list-style-type: none"> <li>• важко знайти фахівців з числа співробітників підприємства, здатних і готових реалізовувати функції і завдання контролінгу в їх сучасній інтерпретації</li> </ul>                                  |

Якщо створення служби контролінгу з високим ступенем вірогідності може призвести до створення нездорової атмосфери в колективі, призвести до конфліктів між підрозділами, і при цьому у керівництва підприємства немає твердої переконаності в правильності здійснення цього кроку, то в цій ситуації доцільніше відмовитися від ідеї створення такої служби.

Отже, користь від впровадження контролінгу слід шукати не в миттєвому зниженні витрат і зростанні економічної ефективності

підприємства. Користь полягає насамперед у тому, що в ході впровадження контролінгу на підприємстві розробляються технології ефективного управління, що забезпечують координацію управлінської діяльності з постановки і ефективності досягнення стратегічних та оперативних цілей підприємства.

### *Література*

1. Олександр Сафронов. «Практика російського контролінга: что препятствует успеху?» / Сафронов Олександр // Журнал «Консультант» — № 23, грудень — 2007 г.
2. Попанін А.А. «Контролінг на промисловому підприємстві: особливості процедури впровадження» [Електронний ресурс]: Методичний матеріал: «Менеджмент в Росії і за рубежом». — 2003 — № 2. URL : [http://www.up-pro.ru/library/management\\_accounting/controlling/osobennosti-vned.html](http://www.up-pro.ru/library/management_accounting/controlling/osobennosti-vned.html)

## **ЄДИНИЙ ІНФОРМАЦІЙНИЙ ПРОСТІР УКРАЇНСЬКОГО ГУМАНІТАРНОГО ЛІЦЕЮ: ПРАКТИЧНІ АСПЕКТИ**

***Осадча Ольга Олександрівна,***

*заступник директора з інформаційно-комунікаційних технологій  
Українського гуманітарного ліцею  
Київського національного університету імені Тараса Шевченка*

*Науковий керівник:*

*директор Інституту суспільства  
Київського університету імені Бориса Грінченка  
кандидат наук з державного управління, доцент  
**Линьов Костянтин Олександрович***

**Анотація.** У статті автор привертає увагу до проблем інформатизації навчальних закладів з огляду на стратегічні напрями діяльності керівників, розвитку єдиного інформаційного простору як складової педагогічної системи. Проаналізовано складові інформаційного простору з позицій цілісності та системності, розроблено організаційну модель.

**Ключові слова:** інформаційне суспільство, якість освіти, єдиний інформаційний простір, ідеологія колаборативного навчання, організаційна модель інформаційного простору.