

УДК 65.012.32

В.С. Лізогуб, Є.М. Кайлюк

*Харківський національний університет міського господарства ім. О.М. Бекетова, Харків***ОРГАНІЗАЦІЙНІ ЗАСАДИ ВПРОВАДЖЕННЯ СИСТЕМИ КОНТРОЛІНГУ НА ПІДПРИЄМСТВАХ УКРАЇНИ**

*В роботі розглядаються основні засади впровадження системи контролінгу на підприємстві, варіанти створення служб контролінгу та визначення її місця у організаційній структурі підприємства, а також основні вимоги, що висуваються при створенні служби контролінгу на підприємстві.*

**Ключові слова:** контролінг, впровадження, система, служба, структура.

**Постановка проблеми**

З кожним роком розширюється перелік українських підприємств, які в свій діяльності використовують контролінг. В зв'язку з цим актуальним становиться питання яким чином треба це робити. Для більшості підприємств є аксіомою, що ефективно використовувати контролінг можливо тільки за допомогою спеціального структурного підрозділу.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій**

Автор праці «Контролінг: монографія» (Тернопіль, 1997р. Пушкар М.С.) під службою контролінгу розуміє саме систему контролінгу, яка організаційно буде виділена в окрему службу. Цю думку підтримує Зарубін С., який зазначає, що служба контролінгу, це обслуговуюча служба. Вона виконує сервісну функцію менеджменту. Якщо керівник несе відповідальність за результати виробники - господарської діяльності, то контролер – за «прозорість» цього результату, тобто за методичну обґрунтованість всієї процедури, підготовки прийняття рішень та звітність, що відображає результати цих рішень, їх своєчасність і узгодженість між підрозділами.

Автори Цигилик І.І., Шепітько Г.Р., Кармінський А.М., Пушкар М.С. пропонують наступне визначення служби контролінгу – це окремо виділена консультативна служба підприємства, яка забезпечує оперативність збору та обробки інформації загальногосподарського призначення та концентрує увагу на обґрунтуванні процедур підготовки управлінських рішень.

**Виклад основного матеріалу**

Розглянемо основні вимоги, що висуваються при створенні служби контролінгу на підприємстві. Це:

а) можливість стримувати необхідну їй інформацію з бухгалтерії, фінансово, планово-економічних

підрозділів, служби збуту та служб матеріально-технічних постачань;

б) можливість та повноваження організувати за допомогою інших економічних служб збір додаткової інформації, необхідної їй для аналізу та висновків;

в) можливість упроваджувати нові процедури збору аналітичної інформації на постійній основі;

г) можливість швидко доводити інформацію до відома вищого керівництва підприємства;

д) бути незалежною від тієї чи іншої фінансово-економічної служби.

У відповідності з наведеними вимогами можна відмітити декілька варіантів її місця у організаційній структурі підприємства.

Перелік організаційних аспектів впровадження контролінгу на підприємстві включає такі складники:

– відповідальність за впровадження служби контролінгу;

– вибір спеціаліста на посаду контролера;

– вимоги, що висуваються до контролера.

Зупинимось детальніше на розгляді наведених складників:

а) відповідальність за впровадження служби контролінгу.

На кожному підприємстві, де впроваджується або вже функціонує система контролінгу, постає питання про відповідальність за неї. Хто повинен її нести: підприємець, бухгалтер, радник з податкових питань або ж для виконання цієї функції необхідно затвердити нову посаду.

На середніх підприємствах відповідальність за впровадження системи контролінгу доцільно, на думку німецьких учених Р. Манна і Е. Май ера, покласти на підприємця. Підприємець — власник, підприємець — менеджер або досить часто молодший підприємець, який готується до свого нового завдання на підприємстві, найкраще підходить для цієї ролі. Відповідальність за процес впровадження неможливо перекласти на інших. Звичайно, в процесі впровадження контролінгу необхідна допомога

консультанта зі сторони. Підприємець не обов'язково повинен бути спеціалістом з економіки і організації виробництва, бухгалтером, радником з податкових питань тощо. Проте всю повноту відповідальності за процес впровадження, за необхідний рівень функціонування контролінгу несе підприємець.

б) вибір спеціаліста на посаду контролера.

Коли система контролінгу починає функціонувати, знову постає питання про встановлення відповідної посади з тієї простої причини, що підприємство швидше досягне своєї мети, якщо за її досягнення несе відповідальність конкретний відділ або певна посадова особа. Проте звичайно контролер на середньому підприємстві буде зайнятий не лише контролінгом. Він може виконувати й інші завдання, наприклад, керувати комерційним відділом, фінансовою бухгалтерією, обчислювальним центром, займатися кадровими питаннями і т. ін. Але у разі необхідності він повинен бути готовим взяти на себе відповідальність за систему контролінгу.

Виходячи з цих міркувань, найкраще вести пошук кандидатури особи, відповідальної за контролінг, на самому підприємстві, так як це зменшує ризик. Недоліки і слабкі місця своїх співробітників вам відомі, і їх можна виправити. Значно важче це зробити, коли маєш справу з працівником, що прийшов зі сторони.

В умовах, коли ви зупинилися на кандидатурі працівника свого підприємства, необхідно попередньо навчити майбутнього контролера нової справи, у тому числі техніки роботи, з тим, щоб він якомога швидше усвідомив своє завдання.

Надзвичайно важливо усвідомити вислів Ельмара Манера щодо контролера: "Контролером є або стає той, хто більше, ніж інші, вчиться, бачить і у всіх ситуаціях думає та діє цілеспрямовано, з думками про майбутнє, з бажанням краще управляти підприємством." Це визначення в певній мірі стосується підприємців, менеджерів і контролерів на всіх рівнях управління, якщо вони працюють над вирішенням складних проблем.

в) вимоги, що висуваються до контролера.

Кваліфікація. Середня освіта, бажано у галузі промислової або банківської комерції і багаторічний професійний досвід в області фінансів і бухгалтерського обліку. Підвищення кваліфікації здійснюється шляхом вивчення спеціальної літератури, навчання на заочних та очних курсах з контролінгу.

Вища освіта в галузі економіки і організації виробництва з випускним екзаменом зі спеціальності "Контролінг" або університетська Освіта в галузі комерції зі спеціальності "Контролінг і аудит" або

"Планування, управління, контроль і аудит." В обох випадках велике значення мають досвід практичної роботи до початку навчання, використання інших наукових знань у господарській практиці. Підвищення кваліфікації здійснюється у тій же формі.

Риси особистості. Вимагаються працівники і випускники вузів з аналітичним і цілісним способом мислення, здатністю чітко виражати думки в усній і письмовій формі рідною мовою і як мінімум, однією іноземною, а також відстоювати свою думку і враховувати думку інших. Вони повинні вміти швидко і гнучко діяти й реагувати, добре володіти методами оперативного і стратегічного контролінгу, не піддаватися труднощам, бачити господарські взаємозв'язки і все нове, що з'являється на ринку. При цьому слід бути скромними і привітними та вміти ладити з підлеглими.

Підприємець, менеджер і контролер (на середньому підприємстві вони працюють в тісному союзі один з одним) як керівники у певному розумінні (а не як лише носії цих звань) повинні вміти так мобілізувати свою команду, щоб вона прагнула до досягнення сумісно поставленої мети.

Девіз контролера: "Я, перш за все, служу підприємству" і ні в якому разі: "Підприємство — це я."

Вже сьогодні робіть те, про що інші будуть думати завтра.

## **Висновки**

Отже, виходячи із вищенаведеної характеристики варіантів впровадження служби контролінгу, необхідно відмітити, при першому варіанті досягається найвищий ступінь децентралізації, але на практиці даний варіант зустрічається рідко. Другий варіант є класичним для господарської практики в умовах децентралізованого управління і є найбільш розповсюдженим. У третьому варіанті має чисельні слабкі місця, а четвертий може використовувати лише в кризових ситуаціях.

## **Література**

1. *Контролінг в бизнесе: методологические и практические основы построения контролинга в организациях: науч. пособ. /А.М.Карминакт и др. /М.: Финансы и статистика, 2003*
2. *Контролінг, як інструмент управління підприємством/науч. ред. Н.Г.Данилочкиной-П.:ЮНИТА.-Дан.-2003.*
3. *Пушкар М.С. Контролінг-інформаційна підсистема стратегічного менеджменту: монографія /Пушкар М.С., Пушкар-Тернопіль: Карт-бланш, 2004.*

Таблиця 1. Варіанти створення служби контролінгу на підприємств

Варіанти	Характеристика	Переваги	Недоліки
Варіант 1	Контролер підрозділу адміністративно підпорядкований керівнику підрозділу, а інструктується у головного контролера	Контролер підрозділу працює в значній мірі самостійно, відповідально. Інтереси підрозділів підпорядковуються інтересам центральної служби контролінгу. Контролер підрозділу не бере участі у прикордонних конфліктах.	Якщо координація через головного контролера буде блокована, то підрозділи одержать зайву самостійність
Варіант 2	Контролер підрозділу адміністративно підпорядкований керівнику підрозділу, а функціонально – головному контролеру	Керівник підрозділу визначає «де» і «коли» використовувати контролера підрозділу. Головний контролер при цьому з відповідно професійною компетенцією визначає «як» і «що» за проблеми вирішуються, а адміністративному – «коли» і «де»	Подвійне підпорядкування контролера підрозділу може призводити до конфліктних прикордонних ситуацій
Варіант 3	Контролер підрозділу функціонально підпорядковується керівнику підрозділу, а адміністративно – головному контролеру	При функціональному підпорядкуванні визначається «як» і «що» за проблеми вирішуються, а адміністратору – «коли» і «де»	Дана організаційна структура служби контролінгу
Варіант 4	Контролер підрозділу орієнтований на спільну роботу з керівником підрозділу; головному контролеру він підпорядкований адміністративно і функціонально	Контролер підрозділу піддається сильним конфліктам у тому випадку, коли керівник підрозділу недостатньо компетентний	Можуть виникати конфлікти з керівниками підрозділу

**Автор:** професор, к.е.н. Кайлюк Є.М.,  
Харківський національний університет  
міського господарства ім. О.М. Бекетова, Харків.

**Рецензент:** д.е.н., професор Карлова Е.А.,  
Харківський національний університет  
міського господарства ім. О.М. Бекетова, Харків.

**Автор:** студентка Лізогуб В.С.  
Харківський національний університет  
міського господарства ім. О.М. Бекетова, Харків  
E-mail – lera\_liz333@mail.ru

#### ОРГАНИЗАЦИОННЫЕ ОСНОВЫ ВНЕДРЕНИЯ СИСТЕМЫ КОНТРОЛЛИНГА НА ПРЕДПРИЯТИЯХ

Лізогуб В.С., Кайлюк Є.М.

*В работе рассматриваются основные принципы внедрения системы контроллинга на предприятии, варианты создания служб контроллинга и определения его места в организационной структуре предприятия, а также основные требования, предъявляемые при создании службы контроллинга на предприятии.*

*Ключевые слова: контроллинг, внедрение, система, служба, структура.*

#### ORGANIZATIONAL FOUNDATIONS OF THE INTRODUCTION OF THE CONTROLLING SYSTEM IN ENTERPRISES

Lizogub V.S., Kayluk E.N.

*The work considers the basic principles of the introduction of the controlling system in enterprises, options for establishing controlling services and determining its place in the organizational structure of the company, as well as basic requirements for creating the controlling service in the enterprise.*

*Keywords: controlling, introduction, system, service, structure.*