

УДК 338. 24

Славіна О.С.*кандидат економічних наук,
доцент кафедри соціології та економіки
Криворізького державного педагогічного університету***Комарова О.О.***кандидат соціологічних наук,
старший викладач кафедри соціології та економіки
Криворізького державного педагогічного університету***Братченко Л.Є.***старший викладач кафедри соціології та економіки
Криворізького державного педагогічного університету***«Я, ПЕРШ ЗА ВСЕ, СЛУЖУ ПІДПРИЄМСТВУ» (Е. МАЙЕР) –
ГОЛОВНИЙ ДЕВІЗ КОНТРОЛERA****«FIRST OF ALL, I SERVE THE ENTERPRISE» (E. MAYER) –
THE MAIN MOTTO OF THE CONTROLLER****АНОТАЦІЯ**

У статті розглянуто категорію «контролінг» та визначено, що він є одним з найсучасніших і найефективніших методів управління підприємством, за допомогою якого можна вчасно попередити кризове явище на підприємстві. Досліджено сутність контролінгу, проаналізовано наявний зарубіжний досвід щодо практики організації служби контролінгу на підприємстві та необхідність впровадження посади контролера. Визначено, що в сучасних умовах процес управління підприємством потребує комплексного вирішення багатьох проблем з використанням нових підходів до управління. Наведено приклади задач та відповідальність контролера, які сформульовані в місії контролера, що розроблені Міжнародною групою контролінгу (International Group of Controlling). Визначено, що контролер покликаний оцінювати зі сторони раціональність управлінських рішень, що приймаються, його місія змінюється та виходить на новий рівень, який потребує аналізу правильності прийняття кінцевого рішення керівництвом підприємства.

Ключові слова: контролінг, контролер, промислове підприємство, управління, фахівець, конкурентоспроможність.

АННОТАЦИЯ

В статье раскрыто категорию «контроллинг» и определено, что он есть одним из самых современных и эффективных методов управления предприятием, с помощью которого можно своевременно предотвратить кризисное явление на предприятии. Исследована сущность контроллинга, проанализировано существующий зарубежный опыт относительно практики организации службы контроллинга на предприятии и необходимость ввода должности контроллера. Определено, что в современных условиях процесс управления предприятием требует комплексного решения многих проблем с использованием новых подходов к управлению. Приведены примеры задач и ответственность контроллера, которые сформулированы в миссии контроллера, которые разработаны Международной группой контроллинга (International Group of Controlling). Определено, что контроллер призван оценивать со стороны рациональность управленческих решений, которые принимаются, его миссия изменяется и выходит на новый уровень, который требует анализа правильности принятия конечного решения руководством предприятия.

Ключевые слова: контроллинг, контроллер, промышленное предприятие, управление, специалист, конкурентоспособность.

ANNOTATION

In the article it has considered the category of "controlling" and determined that it is one of the most modern and effective methods of business administration, with the help of which it is possible to prevent the crisis in the enterprise in time. The content of controlling is researched, the existing foreign experience

of organization of controlling at the enterprise and the necessity of introduction of the post of controller is analyzed. It has determined that in modern conditions the process of business administration requires a complex solution of many problems with the use of new management approaches. It has provided the examples and responsibilities of the controller that are defined in the mission of controller, which are elaborated by International Group of Controlling. It has determined that the controller is designed to assess the rationality of managerial decisions, his mission is changing to a new level, which requires analysis of correctness of a final decision by instruction of enterprise.

Keywords: controlling, controller, industrial enterprise, administration, expert, marketability.

Постановка проблеми. В умовах відкритої економіки конкурентоспроможність країни визначається рівнем конкурентоспроможності окремих суб'єктів господарювання. Кількісні та якісні зміни навколишнього середовища вимагають від них постійних системних змін та сучасних підходів до управління.

Сьогодні для українських підприємств актуальним є пошук тих шляхів підвищення конкурентоспроможності, які б сприяли цьому, а відтак, перш за все, необхідно використовувати передові західні методики управління, ефективно використовувати інформацію, сучасні новітні наукові технології. Все це сприятиме сталому розвитку українських підприємств. Саме контролінг є одним з найсучасніших і найефективніших серед систем управління підприємством.

Сьогодні контролінг як система економічного управління діяльністю підприємств має широке застосування в економічно розвинених країнах. Практично не існує підприємств великого та середнього бізнесу, де б застосування контролінгу не стало б запорукою їх успіху на ринку. Все частіше його впроваджують і на малих підприємствах, оскільки він є ефективним інструментом, який дозволяє малому бізнесу вистояти у жорсткій конкурентній боротьбі.

Контролінг переводить управління підприємством на якісно новий рівень, інтегруючи,

координуючи й направляючи діяльність різних служб та підрозділів підприємства на досягнення оперативних, поточних і стратегічних цілей.

Фахівцем, що реалізує процес контролінгу на підприємстві та сприяє його ефективності функціонування, виступає контролер.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Великий внесок у розвиток теоретичних та практичних питань контролінгу зробили 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. Пушкар, В.П. Савчук, Л.А. Сухарева, О.О. Терещенко та ін.

Мета статті. При всій значущості проведених наукових досліджень окремі теоретико-методичні та практичні питання контролінгу, місія та вимоги, що постають перед контролером визначені та вивчені недостатньо.

Метою дослідження є визначення сутності контролінгу, аналіз зарубіжного досвіду щодо практики організації служби контролінгу на підприємстві та необхідність впровадження посади контролера, його ролі в здійсненні контролінгу, у сприянні керівництву щодо розробки місії підприємства, встановленні основних показників діяльності, розробці стратегії їх досягнення, визначенні факторів успіху та заходів, які необхідні для досягнення поставлених цілей. Розглянути вимоги, які необхідно пред'являти до особи контролера підприємства.

Виклад основного матеріалу дослідження. Історично перше згадування контролінгу відмічено в XV ст. Контролінг на підприємствах з'явився в США наприкінці XIX ст.. В економічній літературі відмічено, що в компанії Atchison посада контролера введена з 1880 року, а в компанії General Electric – в 1892 року. Проте, перші паростки контролінгу довгий час залишались непоміченими та стали розвиватися лише в 20-і роки XX століття. Слово «контролінг» та посада «контролер» на підприємствах залишались невідомими до великої депресії. На розвиток системи контролінгу мала вплив світова економічна криза. Саме в цей час, в період великої депресії, керівництво багатьох компаній усвідомило необхідність формування системи внутрішнього планування, обліку та контролю.

Контролінг постає як новий інструмент в теорії та практиці управління, що поєднує в собі елементи бюджетування, управлінського обліку, економічного аналізу та управління. Він забезпечує виконання основних функцій управління, а саме: планування, організація, керівництво, мотивація та контроль. Виступає тим інструментом, який адекватно розуміє та реагує на ситуацію всередині підприємства для прийняття оперативних, поточних та стратегічних управлінських рішень.

Контролінг належить до системи управління, яке можна розглядати з функціональної та з інституціональної точок зору. З функціональної точки зору контролінг може являти собою підсистему задач управління (контролінг як функція управління), або задачі підтримки управління (контролінг як функція підтримки управління). З інституційної точки зору контролінг може здійснюватись менеджерами, контролерами (помічниками керівника, спеціалістами в своїй області, які виконують переважно задачі контролінгу), іншими спеціалістами підприємства (поряд зі власними задачами виконують задачі контролінгу), сторонніми особами або організаціями. Отже, фахівцем, що здійснює контролінг є контролер.

Контролер (титул «контролер» історично пов'язаний з бухгалтерським обліком, а не з «управлінням», оскільки термін «controller» походить від «comptroller», який, у свою чергу, походить від французького іменника «compte» – рахунок) не контролює, він турбується про те, щоб кожний міг контролювати сам себе самотійно. Контроль є важливим, перш за все, як самоконтроль. Робота контролера має багато спільного з роботою тренера: допомогти іншим навчитись надавати допомогу самим собі. Для контролера контролінг – це функція менеджменту, а для менеджерів – просто філософія. Контролер – це фахівець, який повинен подати сигнал, якщо виникає загроза. У відповідності до цього він не контролює, а турбується про те, щоб кожний міг контролювати сам себе в процесі досягнення поставлених керівництвом цілей, перш за все головної цілі – отримання прибутку.

Проаналізувавши наявний досвід щодо практики організації служби контролінгу на підприємстві та необхідності впровадження посади контролера, треба зазначити, що не існує єдиного рецепту з цього приводу.

Так, практика діяльності німецьких фірм засвідчує, що на підприємствах з чисельністю працюючих до 100 осіб взагалі відсутня посада контролера. Його функцію бере на себе керівник секції обліку та звітності. Посада контролер вводить на великих і середніх підприємствах. Зі звичайної структури заводу управління контролеру в адміністративне підпорядкування передають виробничу бухгалтерію, відділи статистики, планування та прогнозування. Головний бухгалтер і його служба безпосередньо контролеру не підпорядковуються. Проте й в цьому немає єдності, ні в теорії, ні на практиці.

У США в більшості випадків контролер – це комерційний директор підприємства або, згідно з нашою термінологією, заступник директора з економічних питань, головний економіст. Йому підпорядковані відділи та служби зовнішнього аудиту (фінансова бухгалтерія), виробничої бухгалтерії, ревізії, організації виробництва страхування і доволі часто – інформаційно-обчислювальний центр [4, с. 92]. Ми погоджуємося

з думкою Поліщук Є.О. та Тюріною Н.М. щодо того, що для вітчизняного малого бізнесу також не може бути й мови про створення відокремленого підрозділу чи навіть введення у штатний розклад посади контролера. Найкраще в наших умовах для виконання функціональних обов'язків контролера на вітчизняних підприємствах підходить головний бухгалтер або ж керівник такого підприємства.

На підприємствах з чисельністю працюючих 500-900 осіб може бути введена посада контролера. Але, звичайно ж, 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 випадку необхідності він має бути готовим взяти на себе відповідальність за систему контролінгу. Контролер має бути незалежним від інших організаційних структур і підпорядковуватись лише керівнику організації. Щоб володіти усією необхідною інформацією, і не тільки документально зафіксованою, контролеру слід входити у менеджмент організації. Адже не секрет, що безпосередня участь його в різних виробничих нарадах, теоретичних семінарах, зборах акціонерів стимулюватиме підготовку найбільш вдалих управлінських рішень.

Зі зростанням кількості працівників до 1000 і більше осіб одному контролеру не під силу виконувати свої функціональні обов'язки. У такому випадку, на думку Поліщук Є.О. та Тюріною Н.М., доцільно передбачити у штатному розкладі ще й посаду помічника контролера. При цьому слід чітко продумати та розподілити між ними обов'язки [7].

Важливого значення, безперечно, набувають вимоги, що ставлять до контролера.

Згідно з Е. Майер контролером є або стає той, хто:

- 1) більше, ніж інші, вчиться;
- 2) бачить і у всіх ситуаціях думає;
- 3) діє з думками про майбутнє з бажанням краще управляти підприємством [6, с. 33].

На підприємстві «управляють менеджери»; контролер – це всього лише штатний співробітник [4, с. 91]. Контролінг не є альтернативою менеджменту, а контролери не звільняють менеджерів від виконання їх основних обов'язків: планування, організації, управління та контролю ресурсів компанії. Місія контролерів є інформаційною та консультаційною в процесі планування, організації та використання ресурсів.

Контролери, в американському розумінні, є помічниками керівника, їхні різні завдання можуть носити назву «Controllershіp». Вони здійснюють підтримку менеджера як при плануванні, так і при контролі, проте, самостійно не здійснюють контролінг. Отже, «Controllershіp» являє собою функцію підтримки керівника [3, с. 169].

Завдання та відповідальність контролера чітко сформульовані в місії контролера, розробленою Міжнародною групою контролінгу (International Group of Controlling). У варіанті місії контролера, затвердженому у вересні 2002 року, підкреслюється відповідальність контролера за досягнення цілей підприємства. Відповідальність зумовлена тим, що контролер несе відповідальність за правильність зібраної та підготовленої ним інформації. За визначенням Міжнародної групи контролінгу (International Group of Controlling), контролери.

1. Організують та супроводжують процес постановки цілей, планування та управління, при цьому несуть відповідальність за досягнення цілей.

2. Забезпечують прозорість результатів, фінансів, процесів та стратегій, сприяючи тим самим досягненню більш високої ефективності.

3. Координують інші цілі та плани, в межах єдиного плану, організують систему звітності всередині фірми.

4. Будують процес постановки цілей, планування та управління для орієнтації співробітників, які приймають рішення, на цілі компанії.

5. Забезпечують збір необхідних даних та інформації.

6. Створюють та обслуговують контролінгові системи [5, с. 27].

Контролер є економічною совістю підприємства. Він повинен, перш за все, піклуватися про те, щоб: здійснювалося внутрішнє, інвестиційне і стратегічне планування; планування підрозділів на всьому підприємстві відбувалося по єдиних керівних лініях; був можливий збір, розрахунок і аналіз показників системи планування; аналізувалося відхилення фактичних показників від планових і нормативних; була можливість розробляти альтернативні стратегії (глобальні і локальні); аналізувати вплив асортиментних зсувів на беззбитковість функціонування підприємства, управляти на цій основі асортиментною політикою.

В Європі сформульовані вимоги, які необхідні пред'являти до особи контролера.

1. Кваліфікація: освіта вища, бажано в сфері економіки промисловості, бухгалтерського обліку, фінансів (для банку – фінанси, фінансовий менеджмент), управління. Значну увагу слід приділяти практичній діяльності і спеціальній підготовці.

2. Знання та навички:

– в сфері бухгалтерського обліку, фінансового аналізу, економіки підприємства, планування і управління;

– володіння сучасними методами обліку витрат за допомогою зіставлення нормативних і фактичних витрат, обліку капітальних вкладень, методів оцінки ефективності;

– навички в організації бізнес-процесів, у використанні ПЕОМ, програмного забезпечення для планування, маркетингових досліджень і реінжинірингу, спеціальної термінології;

- знання і досвід розрахунку сум покриття;
- створення і запровадження оперативних і стратегічних методів планування і контролінгу;
- володіти інструментами контролінгу;
- знати і вміти використовувати технології маркетингу, менеджменту фінансового аналізу і управління;
- володіти методами фінансової математики, статистичного аналізу побудови адитивних і мультиплікативних моделей;
- вміти формувати інформаційні потоки і управляти ними.

3. Риси особистості:

- контролерами можуть працювати практиканти і випускники ВНЗ з аналітичним способом мислення;
- вони повинні швидко і гнучко діяти і реагувати, добре володіти методами оперативного і стратегічного контролінгу;
- контролер повинен бути комунікабельним, уміти мобілізувати команду на реалізацію концепції контролінгу [2, с.9].

Головним девізом контролера повинна бути фраза «Я, перш за все, служу підприємству» (Е. Майер) [6, с.34]. Він вже сьогодні повинен робити те, про що інші думатимуть завтра.

У зв'язку з цим, на думку голови правління Controller Akademie AG. Мартіна Хаузера [8]? контролер – це людина, яка виконує сервісну функцію, що полягає у впровадженні системи контролінгу. В цьому процесі контролер відіграє роль так званого «архітектора методів», який вміє правильно вибрати необхідний в тій чи іншій ситуації економічний інструмент для рішення конкретних проблем підприємства. Оскільки основою системи контролінгу є внутрішньо фірмова система управлінського обліку (без цифр контролінг не буває!), тому контролера іноді називають «диваком, який помішаний на цифрах».

Проте, останнім часом місія контролера, як свідчить зарубіжний досвід, змінюється на підприємстві. Він починає виступати як спаринг-партнер менеджера. Так, контролери покликані оцінювати з боку раціональність управлінських рішень, що приймаються. Ця оцінка робиться на аналізі доцільності створення методичної та інструментальної бази по управлінню рентабельністю та ліквідністю підприємства. Місія контролера змінюється, виходить на новий рівень, який потребує аналізу правильності прийняття кінцевого рішення керівництвом підприємства. Контролер аналізує динаміку управлінського процесу, бачить та ставить проблеми в умовах невизначеності, оцінює новизну та сприяє її впровадженню.

Висновки. Отже, з вище поданого можна зробити висновок, що контролер відіграє «зустрічну роль» в управлінні процесами на підприємстві. Контролера можна назвати «економічним сумлінням» підприємства, який відповідає за створення системи обліку та звітності, що задовольняє потреби менеджменту.

Він не контролює інших, а лише піклується про те, щоб керівник міг контролювати себе сам у процесі досягнення поставлених перед підприємством цілей.

На думку зарубіжних науковців, контролінг постає архітектурною будовою, а контролери відповідають за досягнення стратегічних та оперативних цілей бізнес-структур. До основної їх діяльності належить робота з планування, формування та подання звітності і вимірювання продуктивності фірми. Контролери є внутрішніми навігаторами у прийнятті управлінських рішень. А приклади європейської бізнес-практики свідчать, що основне завдання контролерів полягає у вимірюванні економічних наслідків в прийнятті управлінських рішень [1].

Враховуючи зарубіжний досвід практики застосування контролінгу керівниками багатьох підприємств саме в період економічної кризи, Україна саме сьогодні, у складний економічний період, повинна займатися впровадженням контролінгу в управління промисловим підприємством. Ми погоджуємося з тим, що, в скрутний час для економіки України, впровадження контролінгу в управління підприємством коштує дуже дорого і впроваджувати його доцільно лише на великих підприємствах і в холдингах. Саме контролер є тим фахівцем в реалізації системи контролінгу на підприємстві, який зуміє мобілізувати свою команду задля досягнення ефективності та конкурентоспроможності на вітчизняному та світовому ринку.

БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:

1. Дорош В.Ю. Контролінг як філософія управління [Електронний ресурс]. – Режим доступу: [irbis-nbuv.gov.ua/.../cgjirbis_64.exe?.../...](http://irbis-nbuv.gov.ua/.../cgjirbis_64.exe?...)
2. Ільїна С.Б. Контролінг процесів господарської діяльності на підприємствах харчової промисловості: [навч. посіб.] / Ільїна С.Б., Журба Т.С. – К.: «Видавничий дім «Професіонали», 2008. – 592 с.
3. Карминский А.М. Контроллинг в бизнесе. Методологические и практические основы построения контроллинга в организациях / [А.М. Карминский, Н.И. Оленев, А.Г. Примак, С.Г. Фалько] – М.: Финансы и статистика, 2003. – 256 с.
4. Контролер – стратег корпорації, його функції та обов'язки / [Давидович І.С. Контролінг: Курс лекцій]. – Тернопіль: ТАНГ, 2003. – 186 с.
5. Концепция контроллинга: Управленческий учёт. Система отчётности. Бюджетирование / Horvart Partners; Пер.с нем. – 3-е изд. – М.: Альпина Бизнес Букс. 2008. – 269 с.
6. Майер Э. Контроллинг как система мышления и управления: [пер. с нем.] – М.: Финансы и статистика, 1993. – 96 с.
7. Поліщук Є.О., Тюріна Н.М. Основні аспекти організації та впровадження контролінгу на підприємствах [Електронний ресурс]. – Режим доступу: http://www.bookss.in.ua/.../17_osnovni-aspekti-organizaci-ta-vprovadzih.
8. Экономический лоцман бизнес-морей: Контроллинг в Германии [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.library/management...v-germanii.html>.