

УДК 658.14

Михайличенко Н. М.

КООРДИНАЦІЙНО-ІНТЕГРАЦІЙНА ФУНКЦІЯ КОНТРОЛІНГУ

Основа конкурентоспроможності підприємства – якість управління, що включає: кваліфікацію управлінського персоналу, адекватність управлінських рішень, що приймаються, вимогам економічного середовища, адаптивність і гнучкість реагування на об'єктивні чинники. Підвищити якість менеджменту підприємства та покращити процес прийняття управлінських рішень дозволяє впровадження системи контролінгу, в якій реалізується метафункція менеджменту: «управління управлінням». Контролінг відносно до системи управління підприємством виконує системотворчу функцію, що проявляється в координації та інтеграції. Тому розгляд координаційно-інтеграційної функції контролінгу є гостро актуальним.

Проблемам теорії та практики контролінгу присвячені численні роботи зарубіжних авторів: Е. Майєра, Р. Манна, Д. Хана, Х. Фольмута тощо [1–8]. З розвитком ринкових відносин на теренах пострадянського простору з'явилися роботи вітчизняних вчених, що адаптують зарубіжний досвід до місцевих умов та продовжують розв'язання проблематики контролінгу [9, 10]. Втім, питання реалізації контролінгом його координаційно-інтеграційної функції залишається недостатньо опрацьованим.

Метою даної статті є аналіз координаційно-інтеграційної функції як системотворчої функції контролінгу.

Значущість координаційно-інтеграційної функції контролінгу пов'язана з тим, що ефективність складної системи безпосередньо залежить від якості зв'язку між її окремими елементами. Тобто діяльність кожного з підрозділів підприємства повинна бути скоординована відносно інших підрозділів (центрів відповідальності), оскільки інакше стає неможливою інтеграція роз'єднаних складових в єдине ціле. Ступінь складності системи зумовлює ступінь тісноти зв'язку як між різними рівнями управління, так і між підрозділами одного рівня, і цей зв'язок повинна забезпечити система контролінгу. З точки зору координаційної концепції, це і є головною функцією контролінгу.

Згідно з «Радянським енциклопедичним словником» [11], «інтеграція – об'єднання в ціле елементів, що дотепер були ізольованими».

З точки зору системної концепції підприємства, інтеграція – явище функціонального об'єднання взаємозалежних диференційованих структурних елементів СДС.

Координація – узгодження, сполучення, взаємопідпорядкування процесів і складових елементів СДС.

Контролінг в реалізації функції координації та інтеграції забезпечує ефективність функціонування підприємства як складної динамічної системи, забезпечує його адаптивність.

Завдання контролінгу в реалізації системотворчої функції полягає в наступному:

- підвищення комплексності СДС-підприємств призводить до устаріння сучасних бюрократичних структур, контролінг має забезпечити побудову структур управління на засадах системної концепції підприємства;

- оскільки засноване на поділі праці виробництво не забезпечує рішення комплексних проблем на нижчих ланках, більшість рішень переміщується в управління; при цьому спостерігається тенденція до централізації, але централізація вступає в конфлікт з необхідністю гнучкості, вирішення цього конфлікту – завдання контролінгу;

- економічне середовище, що постійно змінюється, висуває вимоги до СДС щодо високого ступеня адаптивності і підсиленого значення іновачій; координація іновачійних процесів – теж підпадає під функціональне поле контролінгу.

Розглянемо особливості функціонування складних динамічних систем (СДС).

Згідно «Радянського енциклопедичного словника» [11], «система – сукупність якісно зумовлених елементів, між якими існує закономірний зв'язок чи взаємодія». Якщо погодити це визначення з положеннями системної концепції підприємства [12, 13], отримуємо наступне:

Система – це сукупність елементів, яку не можна розділити на окремі незалежні елементи без втрати ними їх властивостей. Звідси можна зробити наступні висновки:

1. Суттєві властивості системи втрачаються, якщо її розчленувати фізично чи концептуально.
2. Суттєві властивості елементів системи також втрачаються, якщо їх фізично чи концептуально відокремити від цілого.

Тому аналіз системи, який починається з її розчленування, може розкрити тільки її структуру, показати, як вона працює, але не може висвітлити її суттєві властивості, причини того, чому вона працює саме так, а не інакше.

Щоб зрозуміти останнє, необхідно використовувати системне мислення: проникнути в функції, які система виконує як для системи, елементом якої вона є, так і для своїх елементів.

Система контролінгу є підсистемою стосовно системи підприємства, тому її, як і останню, можна віднести до складних динамічних систем.

Складна динамічна система (СДС) – сукупність численних взаємопов'язаних елементів, яка характеризується великою кількістю зв'язків різного характеру між її складовими, змінюється в часі, має сітьовий характер і не відзначається прозорістю.

Д. Дернер [14] відокремлює наступні характерні риси систем: складність, непрозорість, динамічність, сітьовий характер, неповноту і недостовірність інформації про систему та її надсистему.

Складність (комплексність) системи свідчить про необхідність урахування багатьох показників її стану, які виступають в більш-менш прогнозованому зв'язку один з одним. Комплексність саме і означає наявність багатьох взаємопов'язаних ознак; вона тим вище, чим більше таких ознак і сильніше їх взаємна залежність. Ступінь складності зумовлюється також тим, якою мірою необхідно враховувати різні аспекти системи в їх зв'язку, щоб розуміти її і планувати дії в ній. Висока складність висуває особливі вимоги до здібності управлінського персоналу збирати інформацію, інтегрувати її і на цій базі здійснювати планування.

Сітьовий характер саме означає наявність зв'язків між елементами системи, тобто з цієї точки зору його можна включити в склад ознаки комплексності. Сітьовий характер системи вимагає одночасного врахування численних параметрів і майже ніколи не дозволяє робити щось одне. Інший аспект сітьового характеру полягає в тому, що втручання в діяльність окремого елемента системи призводить до змін в інших її елементах, пов'язаних з ним як безпосередньо, так і через проміжні елементи; і далеко не всі ці зміни є очевидними.

Динамічність системи має наслідком певний цейтнот в прийнятті управлінських рішень: тиск часу вступає в конфлікт з повнотою планування, тому доводиться задовольнятися приблизними рішеннями. Ще одним аспектом динаміки системи є недостатність уявлення про сучасний стан системи; для ефективного планування необхідним є розуміння, куди саме рухається система, і що треба зробити, щоб цей рух був розвитком.

Непрозорість системи пов'язана з тим, що більшість ознак ситуації повністю або частково приховані від суб'єктів планування. Менеджер повинен приймати рішення відносно системи, актуальні ознаки якої він уявляє лише частково, схематично, а іноді не бачить зовсім. Навіть якщо знати повну структуру системи, все одно дійсну ситуацію саме в цей момент у всій її повноті уявити майже не можливо. Непрозорість – це ще одно джерело невизначеності в ситуаціях планування та прийняття управлінських рішень.

Неповнота і недостовірність інформації про структуру системи призводить до появи помилкових гіпотез про її розвиток та про характер зв'язку між її елементами. Неповна і помилкова модель реальності в свою чергу робить неможливим ефективне планування.

Система контролінгу може бути якісно орієнтованою і кількісно орієнтованою. Головна її мета в першому випадку – забезпечення довготривалого існування, якісне зростання (розвиток) підприємства, на основі використання людського і економічного потенціалу («управління потенціалом»). За своєю суттю – це система контролінгу загальної керівної мети (стратегічного контролінгу).

Головна мета кількісно орієнтованої системи контролінгу полягає в максимізації прибутку, в кількісному зростанні; вона зорієнтована на використання тільки економічних факторів, і, за своєю суттю, – це система контролінгу кількісних показників (оперативний контролінг).

До системи контролінгу, як і до підприємства – надсистеми, висуваються вимоги адаптивності і гнучкості.

Система є адаптивною, якщо в разі зміни стану навколишнього середовища та/чи внутрішнього стану, що зменшує її ефективність в досягненні однієї чи більше мети, що визначають її функції, вона реагує чи дає відгук шляхом зміни її стану та/чи стану навколишнього середовища таким чином, щоб підвищити свою ефективність відносно цієї цілі чи цілей. Таким чином, адаптивність – це здібність системи модифікувати себе і навколишнє середовище у випадках, коли зміни негативно впливають на систему, таким чином, щоб відновити хоча б частину втраченої ефективності [13].

Слід розрізняти гнучкість і адаптивність:

Гнучкість – можливість переорієнтації виробничої системи без корінної зміни матеріально-технічної бази. Гнучкість об'єкту – внутрішньо притаманна йому властивість реагувати на зовнішні впливи (середовище) без корінних структурних змін. Гнучкість потенціалу підприємства – властивість підприємства переходити з одного роботоспроможного функціонального стану в інший з мінімальними втратами та витратами під час виконання чергового завдання чи нової функції.

Під адаптивністю розуміють процес цілеспрямованої зміни параметрів, структури і властивостей об'єкту у відповідь на зміни, що відбуваються; а під адаптацією – процес пристосування побудови і функцій системи до умов зовнішнього середовища. [15, 16].

Подальший розвиток контролінгу буде насамперед охоплювати наступні сфери [17]:

1) контролінг-філософія – від точки зору збереження підприємства до точки зору, що сприяє іновіаціям (сучасний стан підприємства не може бути законсервованим, контролінг повинен сприяти можливостям стратегічного планування);

2) участь в ухваленні рішення – контролінг не готує рішення, а сам залучений до цього процесу;

3) інструментарій (сукупність засобів і методів) – виконання функцій є неможливим без визначеної сукупності засобів і методів;

4) організаційна структура – зростаюча потреба в координації веде до децентралізації; засобом цього є спеціалізація усередині контролінгу;

5) поширення – контролінг охоплює все більшою мірою сфери, у яких раніш він не був традиційно представленим: державні органи управління, кредитні інститути, страхування, консалтингові фірми, середній клас бізнесу.

ВИСНОВКИ

Координаційно-інтеграційна функція контролінгу полягає в координації цілей, планів, управлінських рішень на різних рівнях управління та в різних центрах відповідальності підприємства, а також в інтеграції всієї сукупності управлінських зусиль та наявних ресурсів на шляху досягнення стратегічних цілей та реалізації місії підприємства. Роль контролінгу в цьому процесі проявляється в його економічній природі як надбудови над системою управління («метаменеджменту»), що проявляється в методичній підтримці, в узгодженні цілей, в ролі внутрішнього аудиту тощо.

Розглядаючи форми подальшого розвитку контролінгу, варто виходити з того, що в даний час він швидко розвивається. Це стосується як розвитку основ контролінгу, так і його подальшого формування. У той же час ми можемо спостерігати процеси спеціалізації, яка створює основи для заглибленого розвитку контролінгу. Результатом розвитку контролінгу є також вдосконалення його використання.

СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

1. Майер Э. Контроллинг как система мышления и управления / Э. Майер; пер. с нем. Ю. Г. Жукова и С. Н. Зайцева; под ред. С. А. Николаевой. – М. : Финансы и статистика, 1993. – 96 с. : ил.
2. Манн Р. Контроллинг для начинающих / Р. Манн, Э. Майер; пер. с нем., 2-е изд., перераб. и доп. – М. : Финансы и статистика, 1995. – 302 с.
3. Фольмут Х. Й. Инструменты контроллинга от А до Я / Х. Й. Фольмут; пер. с нем. под ред. М. Л. Лукашевича – М. : Финансы и статистика, 1998. – 288 с.
4. Хан Д. Планирование и контроль: концепция контроллинга / Д. Хан; пер. с нем. – М. : Финансы и статистика, 1997. – 739 с.
5. Контроллинг в бизнесе. Методологические и практические основы построения контроллинга в организациях / А. М. Карминский, Н. И. Оленев, А. Г. Примак, С. Г. Фалько. – 2-е изд. – М. : Финансы и статистика, 2002. – 256 с. : ил.
6. Анчерч А. Управленческий учет: принципы и практика / А. Анчерч; пер. с англ. под ред. Я. В. Соколова, И. А. Смирновой. – М. : Финансы и статистика, 2002. – 952 с. : ил.
7. Скоун Т. Управленческий учет / Т. Скоун; пер. с англ. под ред. Н. Д. Эриашвили. – М. : Аудит, ЮНИТИ, 1997. – 179 с.
8. Контроллинг как инструмент управления предприятием / Е. А. Ананькина, С. В. Данилочкин, Н. Г. Данилочкина [и др.]; под ред. Н. Г. Данилочкиной. – М. : Аудит, ЮНИТИ, 2001. – 279 с.
9. Пушкар М. С. Контролінг: монографія / М. С. Пушкар – Тернопіль, 1997. – 146 с.
10. Петренко С. Н. Контроллинг: учебное пособие / С. Н. Петренко. – К. : Ника-Центр, Эльга, 2003. – 328 с.
11. Советский энциклопедический словарь / Научно-редакционный совет: А.М. Прохоров (пред.). – М. : «Советская энциклопедия», 1981. – 1600 с.
12. Акофф Р. Акофф о менеджменте / Р. Акофф, пер. с англ. Под ред. Л. А. Волковой – СПб. : Питер, 2002. – 448 с. : ил.
13. Акофф Рассел Л. Планирование будущего корпорации / Рассел Л. Акофф; пер. с англ. , под ред. Д. В. Павлова. – М. : Сирин, 2002. – 256 с.
14. Дернер Д. Стратегическое мышление в сложных ситуациях / Д. Дернер; пер. с нем. – М. : Смысл, 1997. – 242 с.
15. Самочкин В. Н. Гибкое развитие предприятия. Анализ и планирование / В. Н. Самочкин – М. : Дело, 1999. – 336 с.
16. Самочкин В. Н. Гибкое развитие предприятия: Эффективность и бюджетирование / В. Н. Самочкин – М. : Дело, 2002. – 376 с.
17. Штрайт Б. Контроллинг и управление предприятием / Б. Штрайт, Е. Петрик // Бухгалтерский учет и аудит. – 1995. – № 5. – С. 32–36.