

для студ. вищ. навч. закл. / Максимова В.Ф. – Суми : Університетська книга, 2008. – 190 с.

14. Маренков Н.Л. Ревизия и контроль : [учебно-метод. пособие для студ. экон. ф-та.] / Маренков Н.Л. – [2-е изд.]. – М. : Национальный ин-т бизнеса; Московский экономико-финансовый ин-т, 2005. – 410 с.

15. Мартыненко Н. Технология менеджмента : учебник для студентов высш. учеб. заведений / Мартыненко Н. – К. : МП “Леся”, 1997. – 800 с.

16. Мурашко В.М. Господарський контроль і комплексна ревізія в торгівлі / Мурашко В.М. – К. : “Вища школа”, 1979. – 208 с.

17. Нападовська Л.В. Внутрішньогосподарський контроль в ринковій економіці / Нападовська Л.В. – Д. : Наука і освіта, 2000. – 223 с.

18. Пантелеєв В.П. Внутрішньогосподарський контроль: методологія та організація : [монографія] / Пантелеєв В.П. – К. : ДП “Інформ.-аналіт. агентство”, 2008. – 491 с.

19. Пышная Е.Б. Повышение экономической эффективности системы внутреннего контроля предприятия : дис. ... к.э.н. : 08.06.01 / Е.Б. Пышная ; Институт экономики и промышленности НАН Украины.– Донецк, 2005.

20. Соколов Б.Н. Системы внутреннего контроля (организация, методики, практика) / Б.Н. Соколов, В.В. Рукин. – М. : ЗАО «Издательство «Экономика», 2007. – 442 с.

21. Сопко В. Організація бухгалтерського обліку, економічного контролю та аналізу : [підручник] / В. Сопко, В. Завгородній. – К. : КНЕУ, 2000. – 260 с.

22. Фомина Т.В. Організація і методика внутрішньогосподарського контролю на підприємствах олійножирової галузі України : автореф. дис. на здобуття наук. ступеня к.е.н.: 08.00.09 / Т.В.Фомина ; Одеський державний економічний ун-т. – Одеса, 2007.

Надійшла 03.10.2010

УДК 656.82: 338.47

І. В. ЯЦКЕВИЧ

Одеська національна академія зв'язку ім. О. С. Попова

ОРГАНІЗАЦІЙНО-МЕТОДИЧНИЙ КОМПЛЕКС КОНТРОЛІНГУ ПРИ УПРАВЛІННІ НА ПІДПРИЄМСТВАХ ЗВ'ЯЗКУ

У статті досліджується роль контролінгу в системі управління на підприємствах зв'язку. Рекомендується організаційно-методичний комплекс контролінгу, який при здійсненні управління на підприємствах зв'язку дозволить забезпечити формалізацію необхідних робіт відділу контролінгу.

The article investigates the role of controlling in management system at the communication enterprises. Managing the communication enterprises, organizational and methodical recommended controlling complex will provide the necessary formalization of the controlling department work.

Ключові слова: контролінг, організаційно-методичний комплекс, підприємство зв'язку, управління.

Вступ. Підприємницька діяльність в сучасних умовах характеризується зміною всіх основних механізмів функціонування держави і суспільства, особливо це стосується підприємств зв'язку. Підприємства зв'язку є рівноправними учасниками глобального ринку послуг з надання різноманітних послуг зв'язку з метою їхньої доступності для всього населення країни.

Сьогодні, у час швидких темпів розвитку технологічного оснащення, інтелекту та ресурсів, потребує зміни практика з управління підприємствами зв'язку, яка не повною мірою відповідає сучасним вимогам й умовам господарювання та сприяє зменшенню ефективності здійснення управління.

Дослідження сучасної практики управління [1–4] рекомендують впроваджувати контролінг на підприємствах шляхом створення й формування відповідних відділів.

Метою статті є визначення ролі контролінгу в системі управління та рекомендувати організаційно-методичний комплекс контролінгу при здійсненні управління на підприємствах зв'язку.

Основний розділ. Питаннями сутності контролінгу та його ролі на підприємстві займалися багато вчених-економістів: Дедов О., Малишев Л., Пич Г., Шерм Є., Шефер У., Ананькіна О., Данилочкінс М., Долгов Л. та ін.

Проте, у теоретичному плані функціональний напрямок контролінгу вимагає глибокого осмислення. Зараз ведеться полеміка про значення контролінга в теорії управління [5–9]. Домінує декілька трактувань контролінга, які припускають, що його впровадження на підприємстві орієнтоване, перш за все, на:

- створення системи управлінського обліку, інформаційною основою якого є дані бухгалтерського обліку;

- створення інформаційної системи з використанням даних зі всіх функціональних напрямків управління підприємством;

- створення системи планування та подальшого контролю на основі даних планово-контрольних

розрахунків і внутрішнього виробничого обліку;

- координування різних процесів системи управління для досягнення поставленої мети;
- створення мети-системи управління, в основі якої лежить особливий порядок структуризації даних і методологія системного аналізу;
- координація ухвалення управлінських рішень шляхом формалізації алгоритмів управлінських дій.

Серед вітчизняних менеджерів [1–5, 10] широко поширений зв'язок контролінгу з управлінським обліком. Однак, така думка не відображає всіх сторін цієї методології та указує тільки на одну з можливих сфер її застосування.

В даному напрямку найбільш привабливим в практичному плані є підхід німецьких дослідників. Вони розуміють контролінг як інструмент управління, що виходить за рамки однієї функції і дозволяє підтримувати процеси управління і ухвалення рішень на підприємстві за допомогою цілеспрямованого підбору і обробки інформації.

Слід зазначити, що особливе місце в переліку необхідних нововведень в управлінні займає застосування всіх елементів контролінгу при здійсненні управління на підприємствах зв'язку. Варто сказати, що контролінг носить складний багатокомпонентний характер і охоплює всю систему управління підприємством. Як технологія управління контролінг направлений на підвищення визначеної діяльності і впорядкованості в процесах ухвалення управлінських рішень.

При створенні відділу контролінгу на підприємствах зв'язку керівники зіштовхуються з рядом обставин:

- необхідність організаційних змін в здійсненні бізнес-процесів;
- обов'язкове інтенсивне впровадження сучасних інформаційних технологій;
- визначення функціональної складової служби контролінгу в рамках структурного підрозділу;
- незначний досвід практичної реалізації подібних робіт на українських підприємствах та в галузі;
- відсутність системи підготовки відповідних фахівців;
- необхідність ведення довгострокових цільових робіт з даного напрямку.

Вирішуючи організаційні і методичні питання щодо впровадження контролінгу на підприємствах зв'язку, слід звернути увагу на такі проблеми, як:

- розвиненість комплексу контролінгу (ступінь обхвату функціональних зобов'язань діяльності на підприємства зв'язку);
- підтримка здійснення управління в рамках взаємопов'язаних складових «ухвалення рішення – планування – здійснення – облік витрат – розподіл інвестиційних коштів – аналіз результатів»;
- комплексність вирішення завдань управління, що забезпечують ефективність всього комплексу.

Таким чином, при здійсненні управління на підприємствах зв'язку пропонується модель організаційно-методичного комплексу контролінгу, що дозволить забезпечити формалізацію необхідних робіт відділу контролінгу, рис. 1.

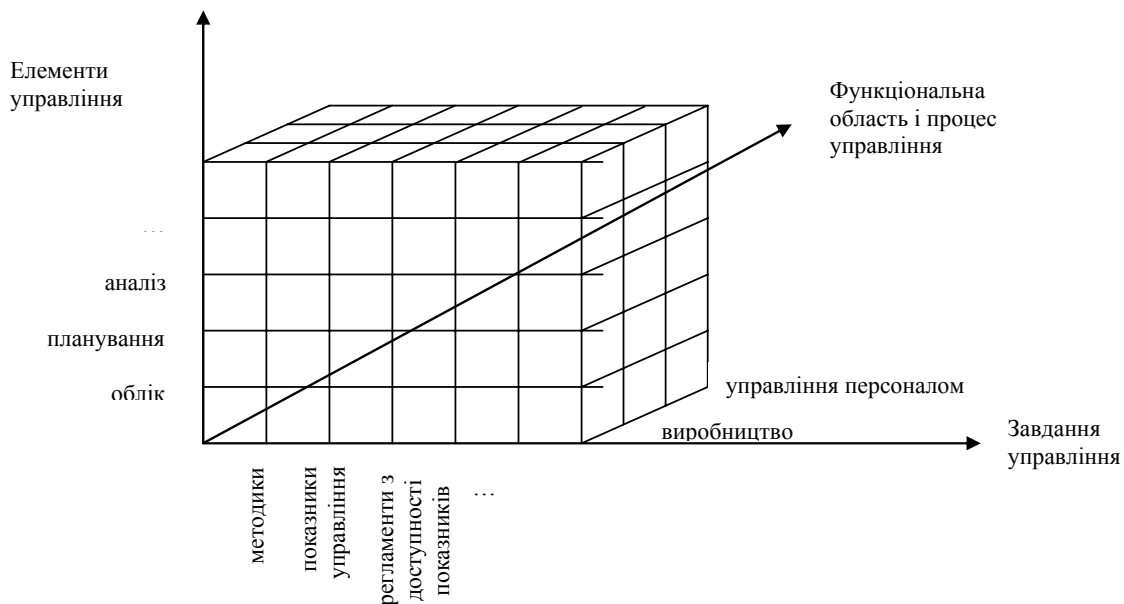


Рис. 1. Структурна модель здійснення організаційно-методичного комплексу контролінгу при здійсненні управління на підприємствах зв'язку

Дана модель складається з трьох елементів, що охоплюють функціональну область і процес управління, елементи управління та завдання управління, табл. 1.

Елементи організаційно-методичного комплексу контролінгу при здійсненні управління на підприємствах зв'язку

Елементи організаційно-методичного комплексу контролінгу	Складові
Функціональна область і процес управління	виробництво; управління персоналом; управління фінансами; управління інвестиціями; управління з надання послуг (робіт); управління технологією послуг; управління цінами та тарифами; та ін.
Елементи управління	облік; планування; аналіз; контроль; бюджетування; та ін.
Завдання управління	методики; показники управління; регламенти з доступності показників; коментуючі процедури в управлінні; та ін.

Під функціональною областю слід розуміти систему управління підприємством зв'язку, яка охоплює актуальні напрями роботи відділу контролінгу. Відповідні їй бізнес-процеси розглядаються як спеціально організована сукупність процедур різних систем управління.

У структурі контролінгу елементи управління відповідають фазам управління. При цьому можливе різне масштабування залежно від рівня управління, деталізації бізнес-процесів або найважливіших бізнес-процедур. В цілому формалізована підтримка елементів управління допускає високий ступінь документації процедур і рішень, зокрема наявність документів, що відображають:

- в області планування – постановку мети і завдань в актуальних напрямках діяльності; організацію робіт з розробки відповідних планів по центрах відповідальності і підрозділів; розробку фінансових планів-бюджетів витрат, доходів, прибутків та інвестицій;

- в області виконання – організаційні дії з досягнення поставлених цілей з визначенням повноважень і відповідальних за результати;

- в області обліку – організацію дій виконавців в структурних підрозділах і застосування програмних і технічних засобів для достовірного обліку фактичних витрат і прибутку по видах діяльності;

- в області аналізу результатів діяльності – організацію робіт, визначення процедур і прийомів, що дозволяють виявити відхилення фактичних даних від нормативних по центрах відповідальності, видах витрат і прибутку; аналіз причин виявлених відхилень; виявлення недоліків в управлінні;

- в області бюджетування – планування (в грошових та в натуральних одиницях) доходів, витрат, прибутку та обсягу надання послуг.

Завдання управління – це складова частина в структурі контролінгу, яка забезпечує працездатність і ефективність використовуваних інструментів та є найважливішою умовою результативності пропонованої технології (складові) управління.

Методики визначають сукупність методів і прийомів практичного проведення роботи у відділі контролінгу.

- Показники управління – отримання ключових параметрів, які дають об'єктивну та всебічну оцінку діяльності підприємства зв'язку, дозволяють визначити не лише конкретні шляхи покращення організації роботи на підприємстві, але й забезпечити інвестиційну привабливість та конкурентоспроможність на ринку зв'язку. Основними показниками є продуктивність, якість, ефективність, гнучкість, задоволеність.

- Регламенти доступності показників – встановлюють правила, регулюючий порядок і час проведення заходів і дій і що обмежують їх певними межами.

- Коментуючі процедури в управлінні – коментують важливі для роботи дії та дають роз'яснення щодо прийняття управлінського рішення з метою підвищення ефективності діяльності підприємства зв'язку та ін.

Висновки. Таким чином, визначимо, що організаційно-методичний комплекс контролінгу при здійсненні управління на підприємствах зв'язку – це конгломерат, що складається з організаційних, технічних, процедурних і методичних компонентів. Процедура впровадження в експлуатацію всього комплексу контролінгу завершується реалізації елемента – «коментуючі процедури в управлінні», так як від якості виконання якого залежить ефективність управління на підприємствах зв'язку.

Аналіз практики побудови відділу контролінгу і його функціонування дозволив визначити, що отримана інформація не завжди адекватно сприймається відповідальним керівником і використовується для ініціації управлінських рішень. Особливо це стосується нестандартних для підприємства показників. Таким

чином, розв'язок найважливішої управлінської задачі з документальної і процедурної підготовки інформації, коментаріїв, що будуть містити інформацію, про якість або ефективність управлінських дій, повинен регулюватися спеціальним регламентом.

Такий регламент повинен передбачати затверджені сценарії дій, що передбачають розгляд підготовленої інформації керівником, що безпосередньо відповідає за результат. Окрім цього повинно бути передбачено надання цієї інформації керівникам більш високого рівня, підготовка колегіального обговорення (на спеціалізованих нарадах, виробничих комісіях, профільних радах) і незалежне від управлінської ієрархії надання інформації першому керівникові – директору на підприємстві зв'язку.

Таким чином визначимо, що контролінг орієнтований на постійне вдосконалення єдиної системи координації та управління на підприємстві з досягнення цілей та забезпечує інтеграцію і координацію функціонування систем і процесів на всіх стадіях циклу управління на основі стандартних процедур.

Для побудови організаційно-методичного відділу контролінгу на підприємствах зв'язку важливими є організаційні рішення усередині підприємства. Ці рішення повинні забезпечити довгострокову основу для проведення необхідних цільових робіт, спадкоємність у виборі концептуальних рішень, високий рівень дисципліни всіх учасників, ефективну ротацию персоналу і збалансовану кадрову політику на підприємстві.

Узагальнюючи проведені дослідження відзначимо, що контролінг – це поєднання технічного та людського управління, так як технологічні комунікації сприяють ефективній реалізації комплексу контролінгу на підприємствах зв'язку.

Література

1. Дедов О. А. Методология контроллинга и практика управления крупными промышленным предприятием : [учеб. пособ.] / Дедов О. А. – М. : Альпина Бизнес Букс, 2008. – 248 с.
2. Калайтан Т. В. Контролінг : [навч. посіб.] / Калайтан Т. В. – Львів : Новий Світ – 2000, 2008. – 252 с.
3. Контролінг в бизнесе. Методологические и практические основы построения контроллинга в организациях / [Карминский А. М., Оленев Н. И., Примак А. Г., Фалько С. Г.]. – 2-е изд. – М. : Финансы и статистика, 2002. – 256 с.
4. Сухарева Л. А. Контролінг – основа управления бизнесом / Л. А. Сухарева, С. Н. Петренко. – К. : Эльга, Ника-Центр, 2002. – 208 с.
5. Дедов О. А. Методология контроллинга и практика управления крупными промышленным предприятием : [учеб. пособие] / Дедов О. А. – М. : Альпина Бизнес Букс, 2008. – 248 с.
6. Малишева Л. А. Управление организационными изменениями на основе контроллинга / Малишева Л. А. – Екатеринбург : Институт Экономики УрО РАН, 2004. – 245 с.
7. Пич Г., Шерм Э. Уточнение содержания контроллинга как функции управления и его поддержки / Г. Пич, Э. Шерм // Проблемы теории и практики управления. – М., 2001. – № 3. – 95 с.
8. Шефер У. Должен ли контролінг выполнять функцию контроля / У. Шефер // Проблемы теории и практики управления. – М., 2002. – № 5. – 97 с.
9. Контролінг как инструмент управления предприятием / [О. О. Ананькина, Н. Г. Данилочкин, Л. С. Долгов и др.]. – М. : ЮНИТИ, 1998. – С. 7.
10. Яковлев Ю. П. Контролінг на базі інформаційних технологій / Яковлев Ю. П. – К. : Центр навчальної літератури, 2006. – 318 с.

Надійшла 03.10.2010