

льно-ревізійні управління, що підлягають генеральному директорові підприємства або комітету з аудиту при наглядовій раді.

Наявність спеціалізованої служби внутрішнього контролю в структурі підприємства визначається масштабом та особливостями ведення бізнесу, структурою акціонерного капіталу підприємства та відношенням керівництва до внутрішнього контролю. Наприклад, така служба, як комітет з аудиту при наглядовій раді, властива великим підприємствам, що мають у наглядової раді представників декількох власників. Поява служби – результат прагнення вищого органу управління підприємством (наглядової ради) одержувати об'єктивну та незалежну оцінку дій менеджерів всіх рівнів управління.

Важливо відзначити, що метою підприємства не є створення системи контролю, яка б повністю гарантувала відсутність відхилень, помилок та неефективної роботи, а системи, що допомагала б вчасно виявляти та усувати їх, сприяючи підвищенню продуктивності роботи. Адже ресурси, спрямовані підприємством на створення надлишкового контролю, могли б бути використані для досягнення інших цілей і завдань.

Література:

1. Сотникова Л.А. Внутрішній контроль и аудит. Учебный посібник. – М.: Фінстатінформ, 2005.
2. Пантелєєв В.П. Внутрішньогосподарський контроль: методологія та організація. Монографія.- Київ: ДП «Інформаційно-аналітичне агентство», 2008.
3. Растамханова Л.Н. Методологія и організаційні особливості систем внутрішнього контролю в управлінні організаціями // Монографія. – Йошкар-Ола: МарГТУ, 2008.

Кизенко О. О., к.е.н., доцент.

*ДВНЗ «Київський національний економічний
університет імені Вадима Гетьмана»*

СИСТЕМА СТРАТЕГІЧНОГО КОНТРОЛІНГУ: ОРГАНІЗАЦІЙНИЙ АСПЕКТ

Стратегічний контролінг – це відносно новий напрямок інтердисциплінарних досліджень, в якому інтегруються та розглядаються на якісно новому рівні до цього часу розмежовані питання стратегічного управління, економіки підприємства, внутрішньовиробничого (управлінського) та бухгалтерського обліку, економічного аналізу і контролю. Зважаючи на те, що межі пре-

дметної області стратегічного контролінгу є дискусійним питанням, у цьому дослідженні визначимо стратегічний контролінг як систему управління реалізацією стратегії підприємства, в межах якої функціонує механізм оцінювання ефективності обраних стратегій з метою прийняття рішень про доцільність реалізації поточної стратегії протягом визначеного довгостроковим планом часового горизонту.

Як будь-яку соціально-економічну систему, стратегічний контролінг можна розглядати у функціональному та організаційному аспектах. Сутнісно функціональний аспект характеризується взаємопов'язаними підсистемами планування, обліку, аналізу і оцінки ступеня досягнення підприємством запланованих стратегічних показників діяльності. Організаційний аспект системи контролінгу показує механізм забезпечення виконання функцій стратегічного контролінгу працівниками підприємства. У відповідності до повноважень, відповідальності та підпорядкованості працівників підприємства утворюється організаційна структура системи стратегічного контролінгу.

Визначені два аспекти системи стратегічного контролінгу є взаємопов'язаними між собою: досягнення стратегічних цілей діяльності підприємства залежить від їх структурної декомпозиції відповідно до функціональних обов'язків працівників в системі управління організацією. Відповідно, досягнення стратегічних цілей неможливо без постановки конкретних завдань працівникам підприємства у відповідності до рівня їх компетентності та відповідальності. Тому питання побудови організаційної структури системи стратегічного контролінгу є актуальним для кожного підприємства як на етапі розробки та впровадження відповідної системи, так і на етапі її трансформації.

На сьогодні у переважній більшості досліджень з питань стратегічного контролінгу детально розглядається лише функціональний аспект системи, зокрема до сьогодні наукові дискусії точаться навколо сутнісно-змістовного наповнення поняття контролінгу загалом, і виділення його стратегічної складової зокрема. Принципова різниця при розгляді даного питання полягає у співвідношенні між контролінгом і менеджментом, тобто чи є розмежування між системою контролінгу і системою менеджменту на підприємстві.

Перший підхід розмежовує контролерів і менеджерів, а отже контролінг розглядається як окрема специфічна система, що забезпечує інформацією керівників підприємства для прийняття управлінських рішень. Другий підхід передбачає інтеграцію традиційних функцій контролерів і менеджерів для окремих працівників різних рівнів в організаційній структурі підприємства. Авторська позиція полягає в тому, що розгляд системи контролінгу одночасно у функціональному та організаційному аспектах до-

зволяє розглядати сутнісне наповнення поняття стратегічного контролінгу на підприємстві і визначати функціональне навантаження цієї системи в управлінні підприємством на якісно новому рівні інтеграції контролінгу і менеджменту в економічній організації.

Для прикладу представимо результати досліджень науковців у різних країнах щодо організаційної структури системи стратегічного контролінгу, яка визначає функціональні обов'язки окремих працівників підприємства, підпорядкованість підрозділів та відповідальність посадових осіб за досягнення стратегічних цілей компанії.

В США в більшості випадків контроллер – це комерційний директор підприємства. Йому підпорядковані служби фінансової та виробничої бухгалтерії, організації виробництва, страхування і зачасту інформаційно-обчислювальний центр.

В Німеччині, як правило, посада контроллера вводиться на великих і середніх фірмах, які використовують систему контролінга. Із звичайної виробничої структури йому підпорядковані виробнича бухгалтерія, відділ статистики, планування і прогнозування. Головний бухгалтер і його служба безпосередньо контроллеру не підпорядковуються.

В машинобудівному концерні «Клекнер Гумбольдт Дойц» контроллеру прямо підпорядковано лише бюро економічного аналізу. Головний бухгалтер і керівники інших функціональних підрозділів йому адміністративно не підпорядковані, але контроллер має більш широкі повноваження щодо сфер прийняття рішень, ніж кожен з них. Головна задача контроллера полягає у встановленні цілей і пошуку пропозицій, що дозволили б концерну підвищити економічний ефект від ведення господарської діяльності підприємства.

На трикотажній фірмі «Фальке», відділу контролінгу немає, а головним контроллером є комерційний директор, якому підпорядковані всі економічні служби управління. Керівники цих служб виконують функції контроллерів в своїх підрозділах. [1]

На вітчизняних підприємствах контролінг як система тільки починає впроваджуватись. Тому можна до певної міри говорити про практику функціонування системи оперативного контролінгу із застосуванням інструментарію управлінського обліку чи бюджетування.

На думку фахівців Групи IntelCont, стратегічна складова системи контролінгу, що формується на російських підприємствах, повинна розглядатись як система інформаційного забезпечення для менеджерів. [2] Працівники відділу контролінгу надають інформацію менеджерам підприємства і беруть участь в процесі управління як внутрішні консультанти. Контроллери нижнього рівня займаються обробкою і наданням інформації, а контроллери вищого рівня в ієрархії оргструктури системи контролінгу в першу чергу є внутрішніми консультантами. При цьому в окремих компаніях

така роль контролера поєднується з рядом обов'язків, зазвичай притаманних менеджеру.

Підсумовуючи результати прикладних досліджень системи стратегічного контролінгу в організаційному аспекті, можна зробити наступні висновки. Предметна область стратегічного контролінгу є однозначно не визначеною, тому вимагає комплексного дослідження з позиції застосування елементів загальної теорії систем з метою її ідентифікації.

На рівні підприємства стратегічний контролінг слід розглядати як специфічну соціально-економічну систему у функціональному та організаційному аспектах, що дозволяє конкретизувати функціональне навантаження цієї системи в управлінні підприємством через декомпозицію функціональних обов'язків працівників підприємства. Такий підхід дозволяє уникнути дублювання функцій чи повноважень і відповідальності у прийнятті окремих управлінських рішень між різними посадовими особами, що працюють в одній організації: менеджерами і контролерами.

Література:

1. Манн, Р. Контроллинг для начинающих. Система управления прибылью: пер. с нем./ Р. Манн, Э. Майер. – М.: Финансы и статистика, 2004. – 304 с.
2. Сафаров, А. «Правильный» контроллинг: мнение практика / А.Сафаров. – // Управленческий учет. – 2006. – № 1 – С. 74-79.

Кифяк В.І, асистент.

Дерій І.

Чернівецький національний університет імені Юрія Федьковича,

ОЦІНКА ФІНАНСОВОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ПІДПРИЄМСТВ

Фінансова безпека держави визначається фінансовою стійкістю підприємств, а виняткове місце агропромислового комплексу та аграрного сектора в господарському комплексі держави зумовлює необхідність забезпечення фінансової стійкості сільськогосподарських підприємств.

У ринкових умовах суб'єкти господарювання самостійно залучають фінансові ресурси, намагаються ефективно їх розміщувати з метою забезпечення безперервної підприємницької діяльності, здійснюють самостійний пошук контрагентів. Ефективне фінансове забезпечення підприємства характеризується таким станом фінансових ресурсів, який відповідає потребам розвитку та вимогам ринку, стає якісною характеристикою фінансових можливостей підприємства та його партнерів.