

Сучасні умови господарювання на ринку обумовлюють необхідність приведення у відповідність фактичної системи управління промислового підприємства до вимог ефективності функціонування, що передбачають використання концепції контролінгу.

Враховуючи зальну специфіку та обмеження фінансування діяльності вітчизняних підприємств впровадження системи контролінгу доцільно організувати шляхом створення робочої групи в складі наступних фахівців, що займаються конкретним напрямком: директор підприємства (заступник); економіст (напрямок планування і бюджетування); бухгалтер (напрямок обліку, аналізу та контролю); операційний менеджер; фахівець з інформаційних систем. Мета створення робочої групи полягає в забезпеченні інформаційно-аналітичної та методичної системи підтримки прийняття стратегічних управлінських рішень.

Основними завданнями робочої групи з контролінгу доцільно визначити такі: визначення стратегічних цілей розвитку підприємства та його місії; формування інформаційної системи, системи планування і контролю; розробка інструментарію служби контролінгу; аналіз ефективності виробничо-господарської діяльності підприємства в цілому і в розрізі окремих служб.

Першочерговим етапом в процесі оцінки якості є визначення вимог до функціонування робочої групи. Загальною вимогою є розробка ефективного управлінського рішення щодо підвищення ефективності роботи підприємства та успішна його комплексна реалізація за допомогою всіх напрямків господарювання. Тому, кожен член робочої групи, який є функціональним керівником певного виду діяльності, несе відповідальність не тільки за сутність, перспективи розробленого управлінського рішення, але й за наслідки його реалізації. Оскільки підприємство є складною соціально-економічною системою, процеси протікають всередині, взаємопов'язані між собою, управлінські рішення щодо скорочення витрат, підвищення обсягів прибутку є комплексними та передбачають розробку плану заходів щодо підвищення ефективності всіх напрямів діяльності. В процесі реалізації управлінських рішень, розроблених в ході засідань та нарад робочої групи, кожен керівник зацікавлений в реалізації визначеного плану заходів як свого підрозділу, так і суміжного за функціональним спрямуванням. В якості вимог щодо функціонування робочої групи з контролінгу доцільно визначити розробку і реалізацію управлінських рішень, що забезпечують підвищення ефективності функціонування підприємства на основі мінімізації витрат.

Формування ознак та характеристик процесу функціонування робочої групи доцільно здійснювати з урахуванням сутності завдань, які необхідно вирішувати в процесі засідання робочої групи. До таких слід віднести: аналіз зовнішнього і внутрішнього середовища і факторів, що викликали появу певної проблеми; формування альтернативних варіантів вирішення проблеми; визначення критеріїв вибору рішення; вибір оптимального варіанту рішення; визначення організаційного забезпечення реалізації рішення; контроль за реалізацією даного рішення, можливе корегування рішення протягом його реалізації. Незважаючи на це, визначення ознак, характеристик та критеріїв їх оцінки необхідно розмежовувати за двома напрямками, а саме: ознаки і характеристики, критерії прийняття управлінського рішення і ознаки, характеристики та критерії реалізації управлінського рішення [6]. Оскільки для кожного із зазначених напрямків можна визначити бажані результати та умови якісного (успішного) здійснення, доцільно об'єднати певні критерії оцінки якості функціонування робочої групи з контролінгу у відповідні групи.

В рамках першого напрямку оцінки – формування управлінського рішення – доцільно визначити критерії, що характеризують умови досліджуваного процесу та критерії, що характеризують результат формування управлінського рішення.

Критерії, які доцільно використовувати для оцінки напрямку функціонування робочої групи, пов'язаного з реалізацією управлінських рішень, також угруповано на ті, що характеризують умови реалізації управлінського рішення, та ті, що характеризують його результат.

Оцінка якості функціонування робочої групи здійснюється після закінчення етапу формування управлінських рішень. Аналіз критеріїв, що характеризують умови здійснення процесів формування та реалізації і ознаки виробленого управлінського рішення здійснюється за допомогою опитування експертів, оцінка цільових критеріїв процесу реалізації управлінського рішення за допомогою зіставлення фактичного значення показника до його планового.

Реалізація управлінських рішень, розроблених членами робочої групи, можлива в разі високої якості умов формування та ознак управлінського рішення, тобто значення всіх запропонованих критеріїв, визначені експертами, повинні перевищувати 0,64. Тільки за таких умов доцільно починати процес реалізації управлінського рішення. Відповідна умова передбачає необхідність розробки виключно рішення високої якості з метою мінімізації необґрунтованих витрат і зниження ризиків неотримання запланованих результатів через недосконалість процесу формування управлінських рішень.

Оцінка умов реалізації управлінського рішення передбачає наявність абсолютного ресурсного забезпечення розроблених заходів та необхідність здійснення поточного контролю за процесом реалізації з метою своєчасного реагування на зміни зовнішнього і внутрішнього середовища шляхом коригування плану заходів. Процес проведення розрахунків за якістю умов реалізації рішень є періодичним з інтервалом часу, встановленим керівництвом підприємства з урахуванням рівня конкуренції, невизначеності зовнішнього середовища, вихідного фінансово-економічного стану підприємства.

Заключний етап оцінки якості функціонування робочої групи передбачає визначення ступеня відповідності фактичних значень критеріїв, що характеризують умови та результат реалізації управлінських рішень.

Попереднє визначення цільових критеріїв і критеріїв ресурсного забезпечення, їх постійне дотримання на всіх етапах реалізації управлінських рішень, розроблених робочою групою з контролінгу, дозволить знизити витрати часу і коштів, а також підвищить якість реалізації прийнятих стратегічних і оперативних планів.

Таким чином, рекомендації щодо оцінки якості функціонування робочої групи з питань контролінгу базуються на ітеративному оцінюванні двох напрямків, що характеризують її успішність: формування управлінського рішення та його реалізація. Відповідно розроблена система показників оцінки - критеріїв - якості функціонування робочої групи є комплексною та включає групу показників, що характеризують умови процесів (формування / реалізації УР) та їх результатів. Запропонований перелік етапів оцінки якості передбачає необхідність формування тільки якісного управлінського рішення, яке забезпечує високий (достатній) рівень його реалізації.

