

Университет банковского дела НБУ, mlrk@ukr.net

В статье рассмотрены актуальные проблемы формирования системы адаптивного контроллинга в условиях неопределенности. Представлены трактовки таких категорий как: адаптивное управление, система контроллинга, контроллинг. Раскрыты основные принципы адаптивной системы контроллинга предприятия. Выделены принципы адаптивной системы контроллинга в управленческом процессе.

Ключевые слова: контроллинг, адаптивное управление, адаптивная система контроллинга.

Постановка проблемы. Недостаточная эффективность доступных форм управления и концепций организации управленческого процесса стимулирует генерировать идеи для создания новых эффективных форм управления и концепций их внедрения.

Значительное внимание вопросам повышения эффективности управления с использованием концепции адаптивного контроллинга уделяли в своих работах такие исследователи, как М.Будник, Ж.Крисько, О.Раевнева, Ю.Степанов, М.Чумаченко, А.Штангрет и др.

Ученым Будник Н.Н. выделены характерные особенности адаптации предприятия к условиям неопределенности, которые непосредственно влияют на активность этого процесса, в частности: многоцелевой характер адаптации как результата компромисса между интересами заинтересованных в деятельности предприятия групп влияния; условность и подвижность границ между внеш-

ним и внутренним средой; предварительный характер, материальное воплощение адаптации, ее включение в структуру предприятия.

На современном этапе развития экономики и системы управления как ее важной составляющей, руководители предприятий сталкиваются с проблемой принятия важных управленческих решений в условиях неопределенности. Поэтому система управления должна содержать следующую компонентную составляющую, которая будет способна к быстрой адаптации и противодействия негативному влиянию раздражителя.

Именно адаптивная система контроллинга позволяет эффективно корректировать локальные стратегии деятельности предприятия и направлять глобальные стратегии его деятельности в перспективное русло развития.

Для того чтобы раскрыть содержательные и качественно-функциональные характеристики адаптивной системы контроллинга, сделаем аналитический обзор ее важных элементов и факторов влияющих на синергизм эффективной системы управления и адаптивного контроллинга.

Определенными исследователями понятием «контроллинг» принято называть: «... интегрированную саморегулирующуюся систему методов и инструментов, которая направлена на функциональную подготовку управленческих решений и включает координацию, планирование, учет и контроль, а также информационное, методологическое обеспечение и внутренний консалтинг» [1]. В работе Т.Ю. Тепляковой посвященной контроллингу доступно такое толкование этой категории. Контроллинг (от англ. Control – руководство, регулирование, управления, контроль) далеко не исчерпывается контролем. В основе этой новой концепции системного управления организацией лежит стремление обеспечить успешное функционирование организационной системы банка в долгосрочной перспективе путем:

- Адаптации стратегических целей к изменяющимся условиям внешней среды;
- Согласование оперативных планов со стратегическим планом развития организационной системы;
- Координации и интеграции оперативных планов по разным бизнес-процессам;
- Создание системы обеспечения руководителей информацией для различных уровней управления в оптимальные промежутки времени;
- Адаптация организационной структуры управления банком или предприятием с целью повышения ее гибкости и способности быстро реагировать на меняющиеся требования внешней среды.

Контроллинг обеспечивает методическую инструментальную базу для поддержки основных функций менеджмента: планирования, контроля, учета и анализа, а также оценки ситуации для принятия управленческих решений [2, с.11].

Если говорить о такой категории как система контроллинга, то как составная часть управления система контроллинга объединяет выполнение всех основных функций управления денежными потоками – планирование, организация, анализ, регулирование и контроль. В свою очередь, под контроллингом определенных ресурсов целесообразно понимать финансовую деятельность, которая обеспечивает непрерывный процесс оперативного планирования и текущего контроля за их движением на основе четко регламентированного взаимодействия структурных подразделений между собой с целью обеспечения финансового равновесия предприятия [3, с.173].

Учитывая, что большинство хозяйствующих субъектов уделяет внимание проблемам управления на уровне нижней управленческого звена и текущих исполнителей задач, актуальность приобрело внедрение новой концепции управления – контроллинга.

Именно внедрение контроллинга позволяет увидеть проблемы управления предприятием или банком на качественно новом уровне, способствует эффективному внедрению адаптивного контроллинга в долгосрочной перспективе по таким направлениям как:

- Обеспечение рентабельности различных групп товаров или предоставляемых услуг и определения товаров, услуг от которых необходимо отказаться в кризисный период деятельности предприятия или банка;
- Улучшение сервисного обслуживания потребителей и повышение качества обслуживания путем уменьшения расходов;
- Проведение адаптивной политики ценообразования для обеспечения конкурентоспособности отдельных групп товаров или услуг на конкурентном рынке.

Для выживания и сохранения конкурентоспособности в меняющихся условиях функционирования требуется постоянная корректировка деятельности с учетом изменений окружающей среды.

Адаптивное управление изменениями в существующих условиях функционирования прежде всего должно ориентироваться не на решение существующих текущих проблем, как на использование сильных и имеющихся возможностей.

Другими словами, управление организационными изменениями должно осуществляться с учетом адаптивного подхода, который предусматривает использование в качестве базы организационных изменений существующего потенциала предприятия или банка и выявление его скрытых резервов.

Поэтому перспективной и актуальной является разработка долгосрочной стратегии поведения в меняющейся экономической среде, которая бы базировалась на комплексном исследовании возможностей внедрения и функционирования системы адаптивного контроллинга для антикризисного управления.

Среду функционирования украинских предприятий и банковских структур можно охарактеризовать значительной степенью неопределенности, как результат – в процессе своей деятельности они не однократно наталкиваются на непредвиденные воздействия внешней среды. Так, львиная доля успешности на рынке зависит от диапазона адаптивности к этим воздействиям и колебаний, которые нарушают прогнозируемую цикличность развития предприятий.

Адаптацию в широком смысле понимают как приспособление системы к изменению условий; адаптивное управление отражает это управление в системе с неполной априорной информации об управляемом процессе, которое изменяется в процессе накопления информации и применяется с целью улучшения качества работы системы управления [4, с.4].

В этом контексте хотим выделить принципы адаптивной системы контроллинга в управленческом процессе, а именно:

1. Принцип вариативности решений контроллингового аппарата – умение осуществлять через качественное производство контроллинга систематический отбор вариантов, их сравнение и выбор оптимального;

2. Принцип полной информационной обеспеченности – наличие всеобъемлющего, единого информационного поля;

3. Принцип прозрачности действий контроллеров – является залогом полного и объективного учета интересов всех участников контроллингового процесса, различных функциональных звеньев аппарата, осуществляющего контроллинг и обеспечивает информацией управленцев;

4. Принцип иерархичности и эффективности производства контроллинга – формирование современной материальной базы, подготовка мотивированного и квалифицированного контроллингового персонала и соответственно его структурной иерархии – упорядоченность связей как по вертикали, так и по горизонтали в пределах организации;

5. Принцип адаптивности и устойчивости контроллинга – умение приспосабливаться к новым условиям и мотивированности поведения согласно этим условиям.

Учитывая приведенные принципы, хотим отметить, что именно адаптивная система контроллинга в контуре управленческого звена:

- способствует детальному анализу всех аспектов деятельности предприятия, необходимых для разработки всесторонне обоснованных планов, которые регулируют деятельность всего предприятия и отдельных его подсистем;

- является одним из средств количественной оценки достижения целей предприятия;

- является средством выявления отклонений ("сигналов тревоги") в деятельности, связанной с выполнением планов.

С точки зрения процесса управления адаптивный аспект в управлении способствует четкому определению места, важности и стоимости каждого структурного звена в периоды нестабильной экономической ситуации в деятельности предприятия, способствует координации работы всех подразделений, направленной на достижение конечных результатов, повышает гибкость за счет правильного выбора стратегических действий.

Итак, перспективами для будущих исследований в этом направлении является разработка методов совершенствования адаптивных механизмов в управленческом процессе, внедрение новых принципов адаптивной системы контроллинга с учетом специфики отраслевой деятельности, минимизация рисков от внедрения в управленческом процессе адаптивных механизмов в условиях неопределенности.

## Литература:

1. Антикризисное управление: учебник/ Под ред. Э.М. Короткова – М.: ИНФРА–М,2001.–432 с.
2. Теплякова, Т. Ю. Контроллинг : учебное пособие / Т. Ю. Теплякова. – Ульяновск : УлГТУ, 2010. – 143 с.
3. Кріченець К. Теоретичні основи контролінгу грошових потоків підприємства / К. Кріченець // Наука молода. – 2007. – № 8. – С. 172–175.
4. Буднік М.М. Адаптація промислових підприємств до ринкових умов господарювання.автореф.дис.на здобуття наук.ступеня канд..екон.наук:спец. 08.06.01/М.М. Буднік – Х., 2002. – 19с.