

Фінансовий аналіз дає змогу виявити і кількісно виразити залежність між результатами діяльності підприємств та ресурсами, заробітком, формами власності. Знання фінансового аналізу сприяє бережливості, вмільому витрачання всіх видів фондів, ліквідації безгосподарності, непродуктивних витрат і втрат.

Література

1. Басовский Л.Е. Теория экономического анализа: Учебное пособие. – М.: ИНФРА-М, 2001.
2. Бланк И.А. Основы финансового менеджмента: В 2 т. – К.: Ника-Центр; Эльга, 1999.
3. Павловська О.В., Притуляк Н.М., Невмержицька Н.Ю. Фінансовий аналіз: Навч.-метод. посібник для самост. вивч. дисц. – К.: КНЕУ, 2002.

Надійшла 13.12.2009

УДК 338.242.3

Н. О. СЕМЕНЮК

Хмельницький національний університет

НЕОБХІДНІСТЬ КОНТРОЛІНГУ ЯК СИСТЕМИ ЕФЕКТИВНОГО УПРАВЛІННЯ ДІЯЛЬНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА

У статті представлено вимоги до створення служби контролінгу. Досліджено особливості побудови та впровадження системи контролінгу в діяльність підприємства. Представлено процес контролінгу.

Demands to creating of controlling service have been represented. Peculiarities of construction and implementation of controlling system in the enterprise activity have been researched. Process of controlling has been represented.

Ключові слова: управління, ефективне управління, контролінг, концепція контролінгу.

Актуальність теми. На сьогоднішній день в економіці України все більшу частину почав займати середній та великий бізнес. І от, з розвитком та збільшенням компанії, коли зростає обсяг виробництва, збільшується чисельність працівників, стає більш жорсткою конкуренція та знижується рентабельність, перед власником постає питання ефективного управління компанією. Більшість компаній на цьому етапі розвитку звертають увагу на контролінг, який стає все популярнішим серед українських підприємств.

Аналіз останніх досліджень та публікацій. З-поміж зарубіжних вчених, що зробили значний внесок у розвиток теорії та практики контролінгу відмітимо таких науковців, як С. Майер, Р. Манн, Д. Хан, А. Дайле, К. Друрі, Х.Й. Фольмут. Серед вітчизняних вчених велике значення мають наукові праці М.С. Пушкаря, С.М. Петренка, О.В. Ареф'євої, І.І. Цигилика, М.М. Стефаненко, В.Й. Килимнюка та ін.

Викладення основного матеріалу. Відповідно до фінансового словника контролінг – функціонально відокремлений напрям економічної роботи на підприємстві, пов'язаний з реалізацією фінансово-економічної інформативної функції в менеджменті для прийняття оперативних та стратегічних управлінських рішень [1]. Але поступово поняття контролінгу розширює межі, охоплюючи нові напрями діяльності підприємства і стає корпоративною філософією, орієнтованою на активний тип управління, коли визначаються цільові показники, знаходяться шляхи їх досягнення, аналізується рівень досягнення цих показників та постійно коректується робота підприємства. Отже, мета контролінгу – створити систему своєчасного забезпечення керівництва компанії повною, достовірною та необхідно інформацією для прийняття оптимальних управлінських рішень.

Кожний керівник підприємства, що прийняв рішення про впровадження системи контролінгу повинен чітко усвідомлювати сутність, значення, функції, завдання, принципи і цілі контролінгу для підприємства, тобто розробити концепцію контролінгу (оскільки не існує єдиної уніфікованої загальноприйнятої системи контролінгу, як наприклад, системи бухгалтерського, фінансового або податкового обліку), яка б задовольняла потреби керівника і відповідала цілям цього підприємства.

Зазвичай, не слід приймати рішення про запровадження системи контролінгу в умовах різкого погіршення основних показників діяльності підприємства.

Найкращим моментом для побудови системи контролінгу на підприємстві є поява слабких сигналів про якісь негаразди в його діяльності. Мова йде як про внутрішні, так і про зовнішні сигнали, що проявляються в слабо помітних тенденціях.

Важливою умовою при побудові системи контролінгу є наявність у підприємства достатньої кількості фінансових та людських ресурсів, так як розробка та запровадження системи контролінгу вимагає значних капіталовкладень, особливо якщо залучаються зовнішні експерти.

Організаційно функцію контролінгу може представляти як одна людина (контролер) так і цілий підрозділ, але принциповим є підпорядкування контролера чи служби контролінгу на вищому рівні управління, оскільки ця служба є так би мовити радником керівника, завжди захищає інтереси підприємства. Контролер не тільки визначає проблемні сторони діяльності підприємства, але й визначає варіанти

вирішення цих проблем.

При створенні служби контролінгу на підприємстві необхідно враховувати такі основні вимоги [2, с.161]:

1. Служба контролінгу повинна мати можливість одержати необхідну їй інформацію з бухгалтерії, фінансово-розрахункового відділу, відділу економічного аналізу і планування, служби реалізації і збуту, служби матеріально-технічного постачання.

2. Служба контролінгу повинна мати можливість і повноваження організувати за допомогою інших економічних служб збір додаткової інформації, що потрібна їй для аналізу і висновків, але не міститься в існуючих документах фінансово-економічних служб.

3. Служба контролінгу повинна мати можливість впроваджувати нові процедури збору аналітичної інформації на постійній основі. Питання про виплату компенсації співробітникам інших служб за збільшення навантаження повинні вирішувати керівники.

4. Служба контролінгу повинна мати можливість швидко доводити інформацію до відома вищого керівництва підприємства.

5. Служба контролінгу повинна бути незалежною від тієї чи іншої фінансово-економічної служби.

Систему контролінгу можна представити у вигляді циклічного процесу (рис. 1) [4].

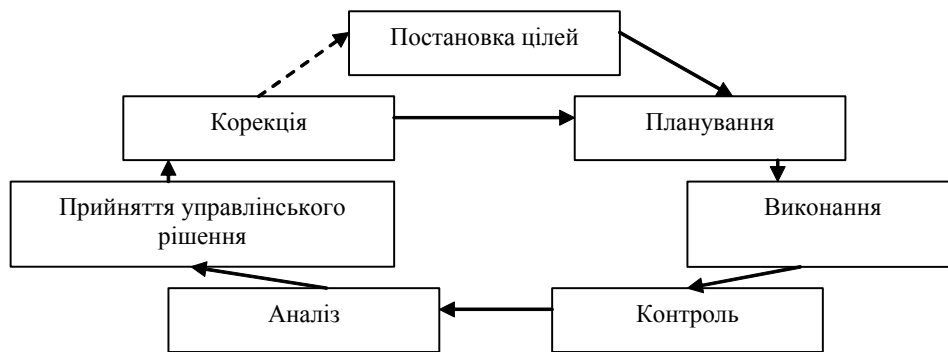


Рис. 1. Процес контролінгу

Контролінг повинен забезпечувати роботу цього циклу на кожному етапі управління:

1. Визначення цілей діяльності підприємства та відображення їх в системі показників результативності роботи компанії протягом певного періоду.

2. Порівняння досягнутих результатів із встановленими показниками. На цьому етапі необхідно зафіксувати відхилення, оцінити, наскільки вони значні, отримати усю можливу інформацію з даного питання. При цьому інформація повинна бути повною, точною та своєчасною.

3. Розробка варіантів управлінських дій для мінімізації відхилень фактичних показників від запланованих. Важливо розуміти, що наявність відхилень – це нормальне явище, оскільки вони показують зв'язок зовнішнього та внутрішнього середовища підприємства, яке має тенденцію до змін.

Існує багато різних підходів щодо впровадження контролінгу в систему управління підприємством.

Спеціалісти, зайняті вивченням проблем впровадження контролінгу в діяльність підприємств, виділяють наступні підходи до перетворень в організації [3, с.236]:

- 1) «малими кроками»;
- 2) «бомбометання»;
- 3) «планова еволюція».

Впровадження контролінгу за допомогою методу „малими кроками” передбачає невеликі перетворення в існуючій структурі управління з повільним просуванням до встановленої мети. Перевагою такого підходу є відсутність великого протистояння з боку колективу підприємства. Недоліком цього підходу є невизначеність кінцевого терміну останнього етапу впровадження контролінгу, можливість зупинення впровадження.

„Бомбометання” передбачає інтенсивну швидку реорганізацію існуючої системи управління. В результаті застосування такого підходу виникає небезпека активного протистояння впровадженню контролінгу, але в той же час імовірно швидке впровадження механізму контролінгу в діяльність підприємства.

Підхід, що має назву „планованої еволюції”, має найбільш прийнятну форму для впровадження контролінгу в систему управління підприємством, оскільки використовує переваги вище означених методів впровадження контролінгу. Цей метод дає змогу знизити протистояння впровадженню контролінгу. Графічно цей метод зображений на рис. 2 [3, с.237].

На початку на вищому рівні управління підприємством формується та затверджується концепція системи контролінгу, на основі якої розробляється стратегічний план впровадження контролінгу, що потім розбивається на окремі тактичні та оперативні плани, де визначаються строки, цілі, заходи щодо

впровадження контролінгу. Результати впровадження кожного етапу впровадження контролінгу аналізуються з метою вдосконалення системи контролінгу підприємства, коригування планів впровадження, оцінки ефективності впровадження та розробки заходів щодо її підвищення.

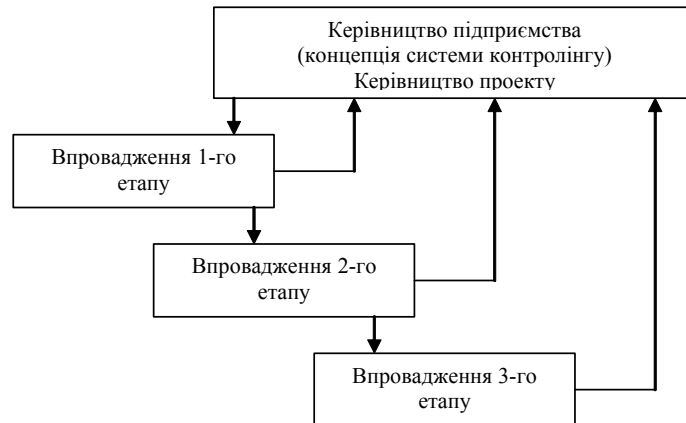


Рис. 2. Схема впровадження системи контролінгу методом „планованої еволюції“

Однак слід зауважити, що сутність цього підходу до впровадження контролінгу не відповідає назві даного методу, оскільки еволюція не може здійснюватись по раніше запрограмованій схемі, тому; на нашу думку, більш доцільно називати даний підхід як підхід “програмованого впровадження”.

Що стосується послідовності етапів впровадження системи контролінгу, то слід відзначити, що кожне підприємство повинно розробити склад та послідовність реалізації етапів впровадження контролінгу відповідно до потреб та можливостей підприємства.

Література

1. Завгородній А.В., Вознюк Г.Л., Смовженко Т.С. Фінансовий словник. – 4-е вид., випр. та доп. – К.: Т-во «Знання», КОО; Л.: Вид-во Львів. банк. ін-ту НБУ. – 566 с.
2. Калайтан Т.В. Контролінг: Навчальний посібник. – Львів: Новий Світ, 2008. – 252 с.
3. Контролінг: Учебник / А.М. Карминский, С.Г. Фалько, А.А. Жевага, Н.Ю. Иванова; под ред. А.М. Карминского, С.Г. Фалько. – М.: Финансы и статистика, 2006. – 336 с.: ил.
4. www.mainjob.ru

Надійшла 18.11.2009

УДК 35.077.6

Н. А. ХРУЩ, О. С. КОРΠΑЦ, М. В. ЖЕЛІХОВСЬКА
Хмельницький національний університет

ПРОБЛЕМИ ПРИЙНЯТТЯ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ В СИСТЕМІ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВАМИ

Обґрунтовано складові процесу прийняття управлінських рішень: систематизовано ознаки класифікації управлінських рішень і запропоновано модель розробки, прийняття та оцінки управлінського рішення.

It is proved components of process of acceptance of administrative decisions: signs of classification of administrative decisions are systematized and it is offered model of working out, acceptance and an estimation of the administrative decision.

Ключові слова: управлінське рішення, ознаки класифікації, модель, процес, оцінка.

Постановка проблеми. Будь-яка управлінська діяльність пов'язана із прийняттям відповідних рішень. Вітчизняній практиці прийняття та реалізації управлінських рішень властиві численні похибки на всіх рівнях управління економікою. Причин тому багато, але найголовніша серед них – недостатня обґрунтованість управлінських рішень. В сучасній науковій літературі з менеджменту висвітлення проблеми прийняття управлінських рішень традиційно розглядається або в агрегованому вигляді, або відповідно до окремої управлінської функції, або щодо конкретних методів прийняття управлінських рішень. Але в комплексі всі аспекти цієї складної проблеми ще не опрацьовано.

Аналіз останніх досліджень та публікацій. Наукові основи теорії прийняття рішень були закладені в 40-х роках 19 століття. основоположниками є Дж. Фон Нейман та О. Моргенштерн, які поклали початок теорії прийняття рішень у 1944 р. в книзі: «Теория игр и экономическое поведение». Розвиток ця теорія отримала у працях зарубіжних вчених, зокрема: Р. Акоффа, Ф. Емері, Р. Льюса, Р.