

Крім трьох вище розглянутих типів, також можна виділити як окремий тип імітаційні моделі. Це гнучкий та доволі ефективний інструмент дослідження систем та процесів різної природи, проте його певною вадою є складність застосування у шаблонному режимі.

ВИСНОВКИ

Для підвищення ефективності бізнес-процесів агропромислових холдінгів в умовах невизначеності потенційно можуть бути використані чотири основних типи моделей. Безпосередньо на нейтралізацію негативного впливу невизначеності на бізнес-процеси підприємств АПК орієнтовані моделі, що розробляються з використанням апарату теорії статистичних рішень, та стохастичні оптимізаційні моделі. Необхідність оптимізації матеріальних потоків, розподілених на значній території, обумовлює доцільність застосування стохастичної транспортної задачі. Перспективи її використання для підвищення ефективності логістичних процесів агропромислових холдінгів полягають у появі нових способів розв'язку такого роду задач, які забезпечують більш повну відповідність оптимальних планів реальним невизначеним умовам діяльності.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Наконечний С.І. До питання математичного моделювання техніко-економічних процесів АПК / С.І. Наконечний, С.С. Савіна, Т.С. Наконечний // Економіка АПК. — 2009. — №1. — С.16-21.
2. Скопенко Н.С. Вертикальна інтеграція як фактор підвищення ефективності діяльності підприємств харчової промисловості [Електронний ресурс] / Н. С. Скопенко // Проблеми підвищення ефективності інфраструктури. — 2011. — №31. — Режим доступу: http://www.nbuv.gov.ua/portal/soc_gum/ppei/2011_31/Skopen.pdf
3. Лабскер Л.Г. Новый подход к определению оптимальности относительно выигрышей в играх с природой / Л.Г. Лабскер // Бизнесинформ. — 2010. — № 4. — С.48—50
4. Наконечний Т.С. Оптимізація процесів вирощування та переробки льону в умовах невизначеності / Т.С. Наконечний, М.В. Вашків // Моделювання та інформаційні системи в економіці. — 2011. — №83. — С.65—73.
5. Токарева Н.І. Моделювання процесу впливу нечітких явищ на урожайність сільськогосподарських культур [Електронний ресурс] / Н.І. Токарева. // Проблеми підвищення ефективності інфраструктури. — 2011. — №31. — Режим доступу: http://www.nbuv.gov.ua/portal/soc_gum/ppei/2011_31/Tokareva.pdf
6. Серая О.В. Стохастическая транспортная задача. Континуальная модель / О.В. Серая // ИКСЗТ. — 2009. — №1. — С.18—21.
7. Артеменко В.А. Компьютерные оценки решения стохастической транспортной задачи / В.А. Артеменко // Наукові праці ДонНТУ. Сер. «Інформатика, кібернетика та обчислювальна техніка». — 2011. — №14. — С.240—244.

УДК 658.009

КОНТРОЛІНГОВІ МЕХАНІЗМИ В СИСТЕМІ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ

Амосов О.Ю.

В статті розглянуті контролінгові механізми для прийняття управлінських рішень на вітчизняних підприємствах.

Ключові слова: *контролінг, управлінське рішення, підприємство, стратегічний контролінг, оперативний контролінг.*

У сучасних умовах переходу на інноваційну модель економіки активізувалися пошуки нових варіантів і концепцій управлінських стосунків. Одним з методів регулювання і планування, який використо-

увувався іншими країнами і дав позитивний ефект, є контролінг. Річ у тому, що сучасні управлінські стосунки орієнтовані на рішення перманентних тактичних завдань. Проблеми, які можуть виникнути в стратегічній перспективі, зазвичай починають вирішувати тоді, коли ситуація вже назріла. Тим самим принцип «випереджаючої дії», що є типовим для контролінга, фактично не застосовувався. Ухвалення рішень, орієнтованих на майбутнє відповідно до поставлених організацій цілями і завданнями, є провідною ознакою зрілості управлінських стосунків. Крім того, переважаюча більшість підприємств обмежуються обліком фактичних витрат, не маючи можливості оперативно впливати на їх формування. Управлінський облік, що функціонує у рамках єдиної системи бухгалтерського обліку, часто ототожнюється з системою контролінга витрат. Усе це створює труднощі теоретичного, методологічного і технічного характеру при розробці ефективної системи управління, яка б відповідала сучасним вимогам.

Метою статті є розробка контролінгових механізмів для прийняття управлінських рішень на вітчизняних підприємствах.

Дослідженню питання сутності контролінгу присвячено ряд робіт вітчизняних і закордонних вчених-економістів, таких як: Ю.П.Аніськіна [3], Б. Андерсен [2], О. В. Ареф'єва [4], В. Л. Дикань [7], А. М. Карминський, [8], А. Г. Оленєв [8], В. В. Прохорова [11], А. Дайле [6], Р. Манн [10], Э. Майер [9] та інші. Не дивлячись на значні досягнення в формуванні та впровадженні контролінгу на підприємствах, які ґрунтуються на наукових дослідженнях і накопиченому досвіді, залишається багато невирішених теоретичних і практичних питань.

В сучасних умовах господарювання підприємств України, що характеризуються мінливістю середовища та жорсткою конкуренцією на ринку, підприємства потребують нових технологій управління, що покликані забезпечити гнучкість та адаптивність системи управління підприємства, а також підвищення ефективності функцій управління.

Для розуміння суті контролінга можна надати загальне визначення системи контролінга: він є синтезом елементів обліку, аналізу, контролю, планування, реалізація яких забезпечує вироблення альтернативних підходів при здійсненні оперативного і стратегічного управління процесом досягнення кінцевої мети і результатів діяльності підприємства. У основі контролінга, як частини системного управління організацією, лежить прагнення забезпечити успішне функціонування організаційної системи підприємства в довгостроковій перспективі. Контролінг забезпечує методичну і інструментальну бази для підтримки основних функцій менеджменту: планування, контролю, обліку і аналізу, а також оцінки ситуації при ухваленні управлінських рішень. Служба контролінга прагне так управляти процесами поточного аналізу і регулювання планових і фактичних показників, щоб по можливості уникнути помилок, відхилень і прорахунків - як в сьогоднішні, так і майбутньому. Звідси призначення контролінга - попередження виникнення кризових ситуацій. Основними завданнями контролінга є виявлення резервів і коригування виробничого потенціалу підприємства у зв'язку з настанням кризових ситуацій. Рішення цієї задачі пов'язане: з визначенням фактичного стану підприємства і його структурних одиниць; з прогнозуванням стану і поведінки економіки підприємства на заданий майбутній момент часу; завчасним визначенням місця і причин відхилень показників, що характеризують діяльність як підприємства в цілому, так і його структурних одиниць; забезпеченням стійкого виробничо-фінансового стану підприємства при настанні (досягненні) граничних значень показників; пошуком слабких і вузьких місць в діяльності підприємства. Результативність вирішення виявленої проблеми багато в чому визначається тим, наскільки добре скоординовані цілі різних рівнів управління, засоби і методи їх реалізації. Тому наступним завданням контролінга є завдання контролю і регулювання. Суть третього завдання полягає в інформаційному супроводі процесу планування. Її рішення пов'язане з: розробкою методик планування; представленням інформації для складання планів; встановленням допустимих меж відхилень; аналізом причин і розробкою пропозицій для зменшення відхилень; обліком і контролем витрат і результатів; розробкою інструментарію для планування, контролю і ухвалення управлінських рішень; стимулюванням планування. Отже, контролінг являє собою інтегровану інформаційно-функціональну систему, що спрямована на досягнення кількісних та якісних цілей підприємства за допомогою використання специфічних технологій та інструментарію управління підприємством.

Системою контролінга реалізуються наступні спеціальні функції: а) методологічна (розробка системи показників діяльності, методології планування і обліку, участь в розробці облікової політики, системи матеріального стимулювання, формування управлінської звітності); б) контрольна (забезпечення

достовірності облікових даних, засноване на своєчасному моніторингу досягнутих показників, цілей і завдань по центрах фінансової звітності); в) аналітична (аналіз відхилень, виявлення причин, вироблення рекомендацій керівництву). У свою чергу базисом системи контролінга виступають показники, що характеризують стан промислової підприємства і його структурних одиниць на усіх етапах здійснення діяльності. У сучасних складних умовах діяльності, для ефективного управління своєю стратегією необхідно мати дієвий інструмент для моніторингу.

З цією метою в промислових підприємствах може бути використана система збалансованих показників, яка дозволяє забезпечити комплексний підхід до планування і контролю за допомогою традиційних фінансових і різноманітних якісних показників. У системі контролінга підприємства важливе місце займає визначення інструментарію для реалізації функцій планування і контролю за сферами діяльності. При цьому найчастіше виділяють контролінг маркетингу; контролінг забезпечення ресурсами; контролінг в області логістики; фінансовий контролінг і контролінг інвестицій. Деякі економісти виділяють наступні основні принципи контролінга: своєчасність і оперативність; релевантність інформації; відповідність стратегічним цілям розвитку підприємства; гнучкість. Така традиційна оцінка принципів недостатня, упущений головний принцип контролінга - управління за відхиленнями. Далі, недооцінений такий принцип, як відповідність правлінських рішень стадіям життєвого циклу підприємства. Ці принципи відомі, але вони розглядаються без зв'язку з контролінгом. Необхідно зробити їх складовими частинами організації контролінга.

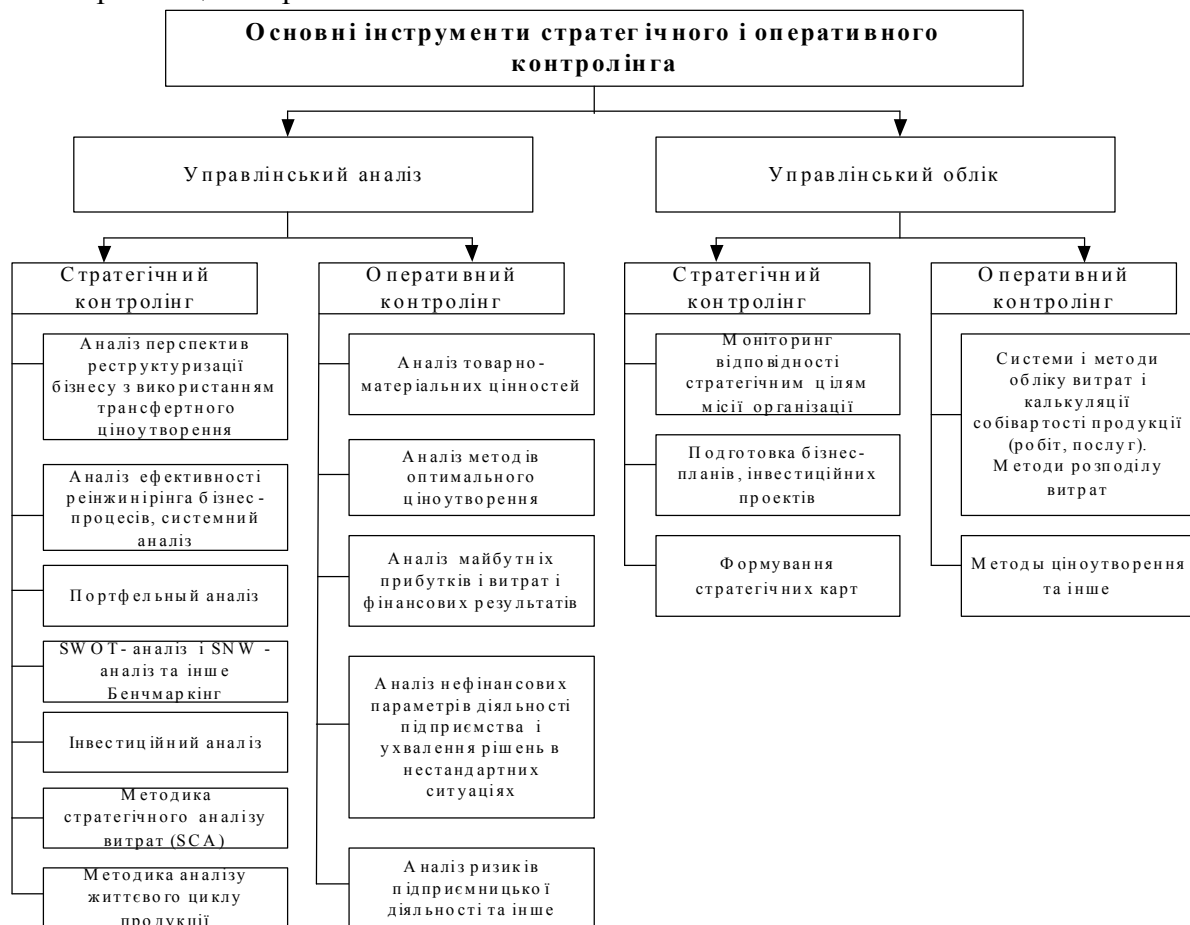


Рис. 1 Основні інструменти стратегічного і оперативного контролінга

В сучасному суспільстві контролінг, який носить прогностичний характер і є зовнішнім ринковим ресурсом, має бути спрямований і орієнтований на перспективні завдання розвитку підприємства, а також на успіхи конкурентів і лідерів галузі. Управлінський облік і контролінг мають багато спільного, але, окрім цього, мають відмінності. Нині знову стає актуальним напрямом впровадження управлінського обліку, який відрізняється від часів планової економіки і в основному поглинений фінансовим і податковим обліком. На підставі цього можна зробити висновок, що в ринковій економіці управлінський облік тільки робить перші кроки, оскільки націлений тільки на аналіз поточних завдань і на внутрішніх користувачів бухгалтерської фінансової інформації. У свою чергу контролінг не лише дозволяє врахову-

вати поточні завдання, а повинен включати співвідношення економічно корисної інформації з підприємствами - конкурентами і лідерами галузі. Таким чином, контролінг можна визначити як сучасну управлінську концепцію, що реалізовується у вигляді створення усередині підприємства підсистеми управління, що координує діяльність усіх функціональних підсистем і що забезпечує за допомогою безперервної інформаційно - аналітичної підтримки, підготовки, прийняття і реалізації управлінських рішень, спрямованих на досягнення єдиних цілей підприємства і забезпечення ефективного функціонування організаційної системи в довгостроковій перспективі. Для переходу від оперативного контролінга до стратегічного можна використовувати різні інструменти. Основні інструменти стратегічного і оперативних контролінга представлені на рис. 1.

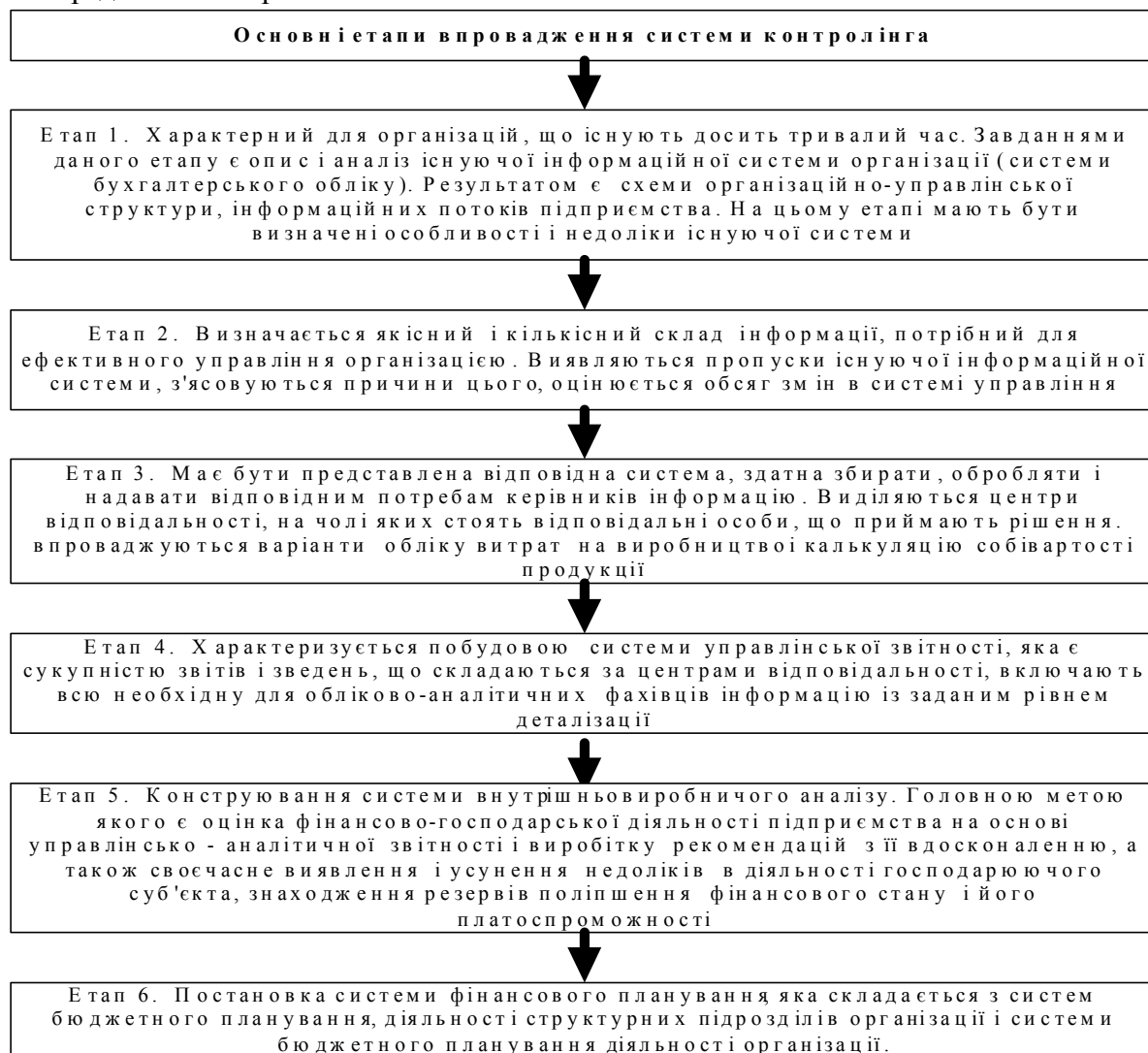


Рис.2 Основні етапи впровадження контролінга в практику роботи промислових підприємств

Оперативний контролінг, при усіх своїх перевагах, має незрілу форму прояву. Це перша особливість контролінга. Друга полягає в тому, що досі не накопичений достатній досвід впровадження контролінга із-за його недооцінки менеджментом. Це проявляється в наступному: в умовах відсталої матеріально-технічної і технологічної бази, показники витрат спотворюють реальну картину і знижують можливості вірно оцінити і оптимізувати процеси подолання розриву між витратами на відсталому і передовому виробництві; у зв'язку з низьким рівнем конкуренції, витрати часто тяжіють до індивідуальних, що знижує стимулюючі можливості середньогалузевих показників; в умовах інформаційної незабезпеченості і закритості ускладнений вибір варіантів оперативного реагування на процеси «відхилення від наміченого». Доцільно виділити основні етапи впровадження контролінга в практику роботи промислових підприємств, представлених на рис. 2.

Особливістю контролінга для підприємств може бути, як правило: зношеність устаткування; при- близна витрата матеріальних ресурсів при наявних нормативах запасів; створення різних резервів, що

враховуються в собівартості продукції у складі витрат підприємства, наприклад, резерв на ремонт основних засобів; інші витрати, що включаються в собівартість; висока собівартість браку і зворотних відходів; значна доля загальногосподарських витрат організації; відсутність управлінського обліку або його елементів. Як показує аналіз, в структурі собівартості продукції дуже значну долю складають умовно-постійні витрати, ефективне управління якими, є досить складним завданням. Пошук шляхів рішення цієї задачі неминуче призводить до необхідності створення системи контролінга умовно-постійних витрат підприємства, частиною системи контролінга організації, в якій використовувані інструменти і методи були б адаптовані до галузевої специфіки вітчизняних підприємств. Таким чином, в успішному забезпеченні досягнення менеджментом підприємства поставлених підприємницьких цілей, використання системи контролінга може зіграти дуже значущу позитивну роль.

Саме через механізм контролінга досягається забезпечення рівноважного стану організації з довкіллям, а також рівноважного стану організації як системи функціональних ланок.

ВИСНОВКИ

В теперішній час все більшого значення набуває впровадження контролінгу в діяльність підприємств з метою вирішення проблем адаптації системи управління підприємством до нестабільних умов господарювання підприємств; підвищення ефективності інформаційної підтримки прийняття управлінських рішень; підвищення координації діяльності різних підрозділів підприємств; створення на підприємстві ефективної комунікаційної системи; формування підсистем планування, підприємства, контролю, що орієнтовані на задоволення потреб споживачів; забезпечення конкурентоспроможності підприємства; ефективного використання потенціалу підприємства з метою забезпечення успішного та тривалого функціонування підприємства на ринку.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Алексеева М. М. Планирование деятельности фирмы: учеб.-метод. пособие. / М. М. Алексеева — М.: Финансы и статистика, 1997. — 246 с.
2. Андерсен Б. Бизнес-процессы. Инструменты совершенствования / Б. Андерсен; науч. ред. Ю. П. Адлер: пер. с англ. — М.: Стандарты и качество, 2003. — 272 с.
3. Анискин Ю. П. Планирование и контроллинг: учеб. по спец. «Менеджмент организации» / Ю. П. Анискин, А. М. Павлова. — М.: Омега-Л, 2003. — 278с.
4. Арэф'єва О. В. Історія виникнення контролінгу та сутність контролінгу бізнес-процесів / О. В. Арэф'єва, Л. Л. Дякон// Актуальні проблеми економіки. — 2006. — №8(62). — С. 165—171.
5. Арэф'єва О. В. Управління потенціалом розвитку промислових підприємств: моногр. / О. В. Арэф'єва, О. В. Коренков. — К.: ГРОТ, 2004. — 200с.
6. Дайле А. Практика контроллинга / А. Дайле: пер. с нем. под ред. и с предисл. М. Л. Лукашевича, Е. Н. Тихоненковой. — М.: Финансы и статистика, 2001. — 336с.
7. Дикань В. Л. Контроллинг в современной системе управления предприятием / В. Л. Дикань, Ю. А. Плугіна // Вісник економіки транспорту і промисловості: зб. наук. праць. — Харків: УкрДАЗТ, 2009 — № 25. — С.54-62.
8. Карминский А. М. Контроллинг в бизнесе. Методологические и практические основы построения контроллинга в организациях / А. М. Карминский, Н. И. Оленев, А. Г. Примаков, С. Г. Фалько. — М.: Финансы и статистика, 2003. — 256 с.
9. Майер Э. Контроллинг как система мышления и управления / Э. Майер; под ред. С. А. Николаевой: пер. с нем. — М.: Финансы и статистика, 1993. — 96 с.
10. Манн Р. Контроллинг для начинающих. Система управления прибылью / Р. Манн, Э. Майер. — М.: Финансы и статистика, 2004. — 301 с.
11. Прохорова В. В. Контроллинг в управлении расходами предприятий [Текст]: моногр. / В. В. Прохорова, Н. В. Саблина. — Харків: УкрДАЗД, 2010. — 256 с.
12. Терещенко О. О. Контроллинг у системі антикризового управління підприємством / О. О. Терещенко // Фінанси України. — 2001. — № 12. — С. 56—63.