

теріали Всеукр. наук.-практ. конф. “Соціально-економічні проблеми розвитку регіонів та шляхи їх подолання”. – Чернівці, 2004. – 471 с.

2.Ізмайлова О.В. Методи прийняття багатокритеріальних рішень в інформаційних системах. – К.: КНУБА, 2002. – 112 с.

3.Кабушкин А.С. Менеджмент. – М.: Дело, 2000. – 257 с.

4.Карнадская Н.Л. Принятие управленческого решения. – М.: ЮНИТИ, 1999. – 385 с.

5.Ли Якокка. Карьера менеджера. – Минск: Парадокс, 2000. – 286 с.

6.Мескон М., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента: Пер. с англ. – М.: Дело, 2002. – 704 с.

7.Планкетт Л. Выработка и принятие управленческих решений. – М.: ПРИОР, 1998. – 218 с.

8.Фатхутдинов Р.А. Управленческие решения. – 4-е изд., перераб. и доп. – М.: ИНФРА-М, 2001. – 542 с.

9.Эддоус М., Стэнсфилд Р. Методы принятия решений. – М.: ИНФРА-М, 1999. – 345 с.

10.Гребенюк А. В. Прими правильное решение // Российские организации. – 2002. – №28. – С.52-56.

11.Констрент Х. Этапы процесса принятия решения // Талант менеджера. – Нью-Йорк. – 1992. – №8. – С.39-42.

12.Михайличенко С. П. Решения для организаций // Коммерсант - деньги. – 2002. – №10. – С.14-18.

13.Шевчук В. Г. Моделирование в процессе принятия решения // ЮОН. – Новосибирск. – 2001. – №11. – С.7-11.

*Отримано 24.01.2005*

УДК 658.5

Г.Л.МАТВИЄНКО

*Харківський національний економічний університет*

## **ОСНОВНИЙ ІНСТРУМЕНТАРІЙ КОНТРОЛІНГУ НА УКРАЇНСЬКИХ ПІДПРИЄМСТВАХ**

Узагальнюються діючі інструменти контролінгу, а також можливості їхнього застосування та удосконалення в сучасних умовах господарювання в Україні.

Ефективність функціонування підприємств обумовлюється своєчасним корегуванням та регулюванням всіх процесів, що відбуваються. Сьогодні актуалізується така функція управління, як контролінг, який часто порівнюють з контролем. Однак помилковість такого погляду очевидна, що підтверджується сутністю функцій контролю й контролінгу. Контроль спрямований у минуле, на виявлення помилок, відхилень, прорахунків і проблем. Контролінг – це керування майбутнім для забезпечення тривалого функціонування підприємства і його структурних одиниць. Сьогодні багато підприємств в Україні знаходяться на стадії занепаду і кризи, що свідчить про недоліки в системі управління. Служби контролінгу прагнуть так управляти процесами

поточного аналізу й регулювання планових і фактичних показників, щоб якомога виключити помилки, відхилення й прорахунки як сьогодні, так і в майбутньому [1]. Служба контролінгу повинна забезпечити контроль над усіма витратами підприємства, постійно проводити аналіз сфер діяльності підприємства та розробляти заходи, направлені на покращення фінансового стану підприємства.

Система контролінгу діюча й ефективна, доцільна там, де функції керування делеговані окремим підрозділам і службам [7].

Незважаючи на накопичений досвід з розробки й впровадження інструментарію контролінгу на підприємстві [1, 4, 7] та ін., існують проблеми в забезпеченні дієвості й адекватності інструментарію тим елементам діяльності підприємств, які піддаються контролінгу. Особливо це стосується українських підприємств. Чомусь багато сучасних авторів вважають, що система контролінгу повинна впроваджуватися тільки на тих підприємствах, де є загроза кризи або банкрутства. Але впровадження інструментарію контролінгу на всіх підприємствах створить систему діагностики не тільки небажаних процесів та явищ сьогодні, а й дозволить взагалі уникнути їх в майбутньому.

Концепція контролінгу є стержнем, навколо якого повинні бути об'єднані основні елементи організації й керування діяльністю підприємства, а саме: всі елементи бізнесів-процесів; центри відповідальності підприємства; системи планування та бюджетування, сформовані на основі центрів відповідальності підприємства.

Інструмент контролінгу залежить насамперед від його видів. Контролінг як цілісна система складається з двох важливих складових – стратегічного контролінгу та оперативного. Кожна з цих складових має свої цілі, методи, принципи й інструменти.

Аналізуючи думки відомих фахівців щодо контролінгу [1, 2, 5-7], можна скласти перелік основних інструментів оперативного й стратегічного контролінгу, використовуюваного на підприємстві, який представлено на схемі.

Стратегічний контролінг координує функції стратегічного планування, контролю й системи стратегічного інформаційного забезпечення [4, 5], повинен забезпечити виживаність підприємства, відстеження намічених цілей розвитку й досягнення довгострокової стійкої переваги перед конкурентами.

Об'єктами контролю є такі показники, як цілі, стратегії, потенціали та фактори успіху, сильні й слабкі сторони підприємства, шанси й ризики, рубежі й наслідки. Коротко зупинимося на основних, інструментах кожного виду контролінгу.

Аналіз конкуренції забезпечує інформацією про джерела життє-

здатності підприємства в довгостроковій перспективі. За допомогою такого аналізу підприємство може виявити власні сильні сторони, на базі чого будуть розроблені нові стратегії, в рамках яких усуваються слабкі сторони підприємства. Аналіз конкуренції допомагає також виявленню потенціалу успіху [1].

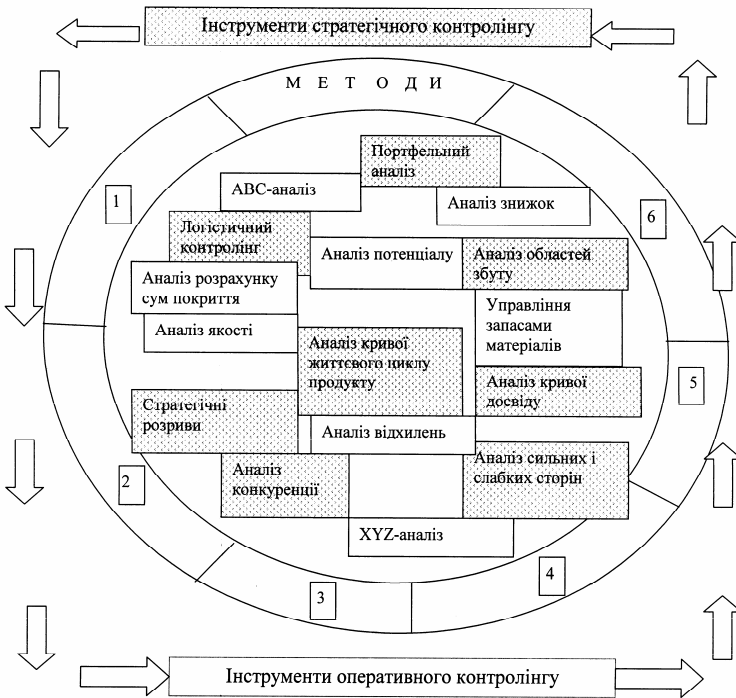


Схема основних інструментів оперативного і стратегічного контролінгу:  
1 – бюджетування; 2 – економіко-математичні методи; 3 – нормативне регулювання;  
4 – моделювання документообороту; 5 – розрахунково-аналітичні методи;  
6 – методи діагностики.

Портфельний аналіз дозволяє поліпшити стратегічне планування на підприємстві, передбачає аналіз стратегій організації в довгостроковому плані. На базі результатів портфельного аналізу відділи керування приймають більш зважені рішення щодо напрямків діяльності підприємства в майбутньому.

Аналіз сильних і слабких сторін підприємства є найважливішим інструментом стратегічного контролінгу, за допомогою якого можна

швидко й просто визначити думку менеджерів про власне підприємство. Інформація про сильні і слабкі сторони підприємства допомагає поліпшити стратегічне планування, створити основу для вдосконалювання його діяльності.

Стратегічне значення логістичного контролінгу часто не беруть до уваги або недооцінюють. Логістика вивчає товарні потоки, що починаються від постачальників сировини, що проходять через підприємство й закінчуються у покупців, процеси переміщення й складування товарів, вона координує такі функціональні сфери підприємства, як постачання, виробництво й збут. Логістика дозволяє оптимізувати потоки товарів й інформації усередині й поза підприємством і створює різні можливості раціоналізації виробництва з метою зниження витрат [3]. Тому логістичний контролінг є одним з основних інструментів в організації всього контролінгу на підприємстві.

Успіх або невдача підприємства на ринку залежить від багатьох факторів, які можна вивчити за допомогою аналізу потенціалу, що дозволяє виявити слабкі й сильні сторони підприємства. Підприємства тим більше конкурентоспроможні, чим краще вони використовують усі ринкові можливості й чим швидше усувають свої слабкі сторони. Аналіз потенціалу є найважливішим інструментом стратегічного планування.

Оперативний контролінг орієнтований на короткострокові цілі й контролює такі основні показники, як рентабельність, ліквідність, продуктивність і прибуток.

Головною метою оперативного контролінгу є створення такої системи керування, що ефективно допомагає досягати поточні цілі підприємства, а також оптимізує співвідношення “витрати - прибуток”.

Характерною відмінністю стратегічного й оперативного контролінгу є:

- стратегічний контролінг орієнтований на потенціал, а оперативний контролінг – на конкретний результат;
- контроль передумов успіху й результату має різне значення для обох напрямків контролінгу;
- об'єкти планування й контролю в оперативному контролінгу збігаються, а в стратегічному вони не ідентичні;
- в оперативному контролінгу домінує контроль зі сторони, а в стратегічному – самоконтроль.

У реальній практиці стратегічний й оперативний контролінг досить тісно взаємодіють у процесі реалізації функцій менеджменту.

Зміст будь-якого виду контролінгу узагальнюється в його орієнтації на цілі, майбутнє й вузькі місця. За допомогою інструментів опе-

ративного контролінгу підприємства можуть вчасно виявити відхилення від наміченого курсу [5].

Арсенал основних методів та інструментів оперативного контролінгу дуже відрізняється від стратегічного. Найбільш відомими є такі інструменти:

АВС-аналіз – важливий інструмент, що використовується на підприємстві для визначення ключових моментів і пріоритетів. У контролінгу АВС-аналіз має особливе значення, оскільки дозволяє проводити цілеспрямовані й економічні заходи. При аналізі порівнюються показники в натуральному й вартісному вираженні. АВС-аналіз може бути також з більшим успіхом застосований в області збуту для більш детального вивчення груп продуктів, груп клієнтів й областей продаж.

До задач управління матеріалами відноситься планування й прийняття рішень про замовлення матеріалів. Таким чином, повинні бути заплановані бажані умови поставки й необхідні страхові запаси. При керуванні запасами матеріалів об'єктом особливого впливу є динаміка процесу. Зміни потреб на ринку збуту, а також зміни на ринку закупівлі вимагають постійної перевірки замовлень.

Неодмінною умовою успішного функціонування контролінгу на підприємстві є розробка бюджетів, їхній аналіз і контроль. В умовах ринку ця проблема є найбільш актуальною, оскільки зовнішні умови, що постійно змінюються, вимагають гнучкого планування, що дозволяє маніпулювати ресурсами й витратами підприємства з метою досягнення максимального прибутку. Бюджетування можна визначити як процес вироблення оптимальних напрямків використання прибутку і формування витрат підприємства в ході здійснення його фінансово-господарської діяльності й розрахований на певний період часу. При цьому бюджетування охоплює розробку бюджету, організацію його здійснення й контроль за його виконанням.

Таким чином, на підставі проведеного аналізу можна зробити висновки, що контролінг – це система управління, яка ефективно допомагає досягати поточні цілі підприємства за допомогою основних цілей, методів та інструментів.

Впровадження контролінгу на підприємстві відбувається через його інструментарій, що застосовується на даному підприємстві, постійно доповнюється і удосконалюється згідно із змінами в зовнішньому та внутрішньому середовищі підприємства. Формування і розвиток контролінгу цілком залежить від системи його інструментів, їх впровадження на українських підприємствах для покращення їх фінансового стану.

1. Дайле А. Практика контроллинга: Пер. с нем. / Под ред. и с предисл. М.И. Лукашевича, Е.Н. Тихоненковой. – М.: Финансы и статистика, 2003. – 336 с.
2. Иванов А.П. Менеджмент. – СПб.: Изд-во Михайлова В.А., 2002. – 440 с.
3. Контроллинг как инструмент управления предприятием / Е.А. Ананькина, С.В. Данилочкин, Н.Г. Данилочкина и др.; Под ред. Н.Г. Данилочкиной. – М.: ЮНИТИ, 2002. – 279 с.
4. Контроллинг в бизнесе. Методологические и практические основы построения контроллинга в организациях / А.М. Карминский, Н.И. Оленев, А.Г. Примак, С.Г. Фалько. – 2-е изд. – М.: Финансы и статистика, 2003. – 256 с.
5. Контроллинг для начинающих. Система управления прибылью: Пер. с нем. Ю.Г. Жукова / Под ред. и с предисл. д-ра экон. наук В.Б. Ивашкевича. – 2-е изд., перераб. и доп. – М.: Финансы и статистика, 2004. – 304 с.
6. Манн Р., Майер Э. Контроллинг для начинающих: Пер. с нем. Ю.Г. Жукова / Под ред. В.Б. Ивашкевича. – 2-е изд. – М., 1995. – 520 с.
7. Петренко С.Н. Контроллинг. – К.: Ника-Центр, Эльга, 2004. – 328 с.

*Отримано 19.01.2005*

УДК 658

Т.В. ПОЛОЗОВА, канд. екон. наук

*Харківський національний університет радіоелектроніки*

## **ВИЗНАЧЕННЯ БЕЗБИТКОВОСТІ ВИРОБНИЦТВА НА ПРОМИСЛОВИХ ПІДПРИЄМСТВАХ**

Пропонується визначити обсяг безбитковості аналітичним і графічним способами з урахуванням постійної та змінної частин витрат у собівартості продукції на одиницю і на весь обсяг виробництва.

Планування – це важлива складова успіху будь-якої господарської діяльності. За умов ринку план має забезпечити ритмічність виробництва, отримання стабільних доходів і стійкий фінансовий стан підприємства. Одним з розділів бізнес-плану є фінансовий план, який має відбивати всі джерела фінансових ресурсів, необхідних для здійснення виробничо-господарської діяльності промислових підприємств, і який найбільш вагомий з погляду потенційного інвестора.

У сучасній економічній літературі при вирішенні питань даного напрямку звичайно до складу фінансового плану підприємства відносять: прогноз обсягів реалізації продукції; план доходів і витрат; баланс грошових витрат і надходжень; визначення безбитковості виробництва [1, 2].

При визначенні обсягу безбитковості виробництва ті чи інші статті в калькуляції собівартості продукції відносять до умовно-постійних або до умовно-змінних витрат [2]. Однак деякі статті калькуляції мають складний характер (тобто містять декілька підпунктів) і їх не можна однозначно віднести до тієї чи іншої категорії. Такий спрощений підхід може знизити об'єктивність розрахунків і викривити