

Досягнення позитивного синергічного ефекту можливе за умови налагодження організаційної інтеграції економічних служб підприємства та її орієнтації на майбутнє, що дасть змогу спрямувати взаємодію складових елементів системи контролінгу на реалізацію стратегії розвитку підприємства.

Список використаних джерел:

1. Аксентюк М. М. Роль контролера в управлінській діяльності / М.М. Аксентюк // Актуальні проблеми економіки. – 2006. – № 9 (63). – С 187-191.
2. Гительман Л.Д. Преобразующий менеджмент. Лидерам реорганизации и консультантам по управлению / Гительман Л.Д. – М. : Акад. народ. хоз-ва при Правительстве РФ, 1999. – 496 с.
3. Контроллинг в бизнесе. Методологические и практические основы построения контроллинга в организациях / А.М. Карминский, Н.И. Оленев, А.Г. Примаков, С.Г. Фалько. – 2-е изд. – М. : Финансы и статистика, 2003. – 256 с.
4. Поплавська Ж.В. Синергізм в економіці [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.nbuv.gov.ua/portal/All/herald/2001-05/7.htm>
5. Приходько В. О смене управленческих парадигм / В. Приходько, Т. Иванова // Проблемы теории и практики управления. – 2004. – № 6. – С. 96-100.
6. Цигилик І.І. Контролінг в системі управління/ І.І. Цигилик, О.І. Мозіль, Н.В. Кірдякіна // Актуальні проблеми економіки. – 2005. – № 3(45). – С. 117–123.

*Давидович І.Є.,
к.е.н., доцент ТНЕУ*

КОНТРОЛІНГ У СИСТЕМІ ПРИЙНЯТТЯ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ

Діяльність підприємств і організацій в умовах ринкової економіки вимагає нових підходів до управління: на перший план висувуються економічні, ринкові критерії ефективності, підвищуються вимоги до гнучкості управління. Економічне середовище зараз вкрай нестабільне. Науково-технічний прогрес і динаміка зовнішнього середовища змушують сучасні підприємства перетворюватись у все більш складні системи. Для забезпечення керованості таких систем необхідні нові методи, які відповідають складності внутрішнього і зовнішнього середовищ підприємств та організацій.

На цьому фоні досить вдало і своєчасно виділився контролінг як один з найновіших напрямів інформаційно-економічного розвитку підприємства. В сучасних умовах господарювання інтерес до нього проявляється у все більшій мірі. На сторінках наукової періодики питанням контролінгу присвячується все більше і більше уваги. Відрадно, що проблематика контролінгу цікавить не лише науковців, але й практичних працівників. Серед дослідників контролінгу є як відомі науковці, так і молоді вчені, аспіранти.

Тематика сучасних наукових публікацій, пов'язаних з контролінгом дуже різноманітна. Вона охоплює широкий спектр як чисто теоретичних досліджень сутності контролінгу, його ролі і значення в управлінні, функцій і завдань, інформаційного забезпечення, так і окремі практичні аспекти, зокрема організація його впровадження на вітчизняних підприємствах. Значна частина публікацій присвячена питанням фінансового контролінгу та контролінгу в системі антикризового управління.

Разом з тим, питання взаємозв'язку контролінгу із прийняттям управлінських рішень, на превеликий жаль не стали об'єктом широкої уваги. Проте, слід зазначити і нагадати, що кінцевою метою контролінгу, яка відрізняє його від інших наближених до нього ефективних важелів управління, є максимальне сприяння у прийнятті менеджментом своєчасних і єдино правильних управлінських рішень.

Надзвичайно важливим для сучасного стану вітчизняної економіки як на рівні окремих підприємств, так і держави в цілому є вірна орієнтація та вибір обґрунтованих з наукової точки зору управлінських рішень, які б забезпечили успішне функціонування підприємства як сьогодні, так і в тривалій перспективі, а також нарощування обсягів валового внутрішнього продукту держави і на цій основі – підвищення рівня життя населення.

У літературних джерелах з менеджменту наводяться різні класифікації рішень і неоднакові підходи до цього питання. Однак, незважаючи на це, усі управлінські рішення можна розділити на дві групи: запрограмовані і незапрограмовані. Кожна з цих груп пред'являє свої особливі вимоги до контролінгу як системи підтримки прийняття управлінських рішень.

Запрограмовані рішення приймають у стандартних ситуаціях відповідно до готової процедури, традицій, звичок. Запрограмовані рішення можуть бути простими, прийнятими "з ходу", і складними, тобто такими, що потребують ретельного опрацювання. Прикладами запрограмованих рішень можуть служити рішення щодо закупівлі сировини і матеріалів, рішення про розмір зарплати для нового співробітника тощо. Відповідно і система контролінгу орієнтується на стандартизацію, уніфікацію вихідної інформації і критеріїв прийняття запрограмованих рішень, розробку єдиних процедур, що чітко описується у подібних ситуаціях.

Незапрограмовані рішення приймаються у нестандартних, слабо структурованих ситуаціях для рішення нових, незвичайних проблем. Прикладами незапрограмованих рішень можуть бути рішення про вироблення маркетингової стратегії підприємства, рішення про інвестування тимчасово вільних фінансових ресурсів і ін. Для незапрограмованих рішень не існує і не може існувати готового алгоритму. Тому контролінг тут носить дослідницький, творчий характер; вихідна інформація, представлена системою контролінгу для прийняття незапрограмованих управлінських рішень, а також самі критерії прийняття таких рішень завжди насамперед орієнтуються на специфіку конкретної задачі.

Не важко здогадатися, що особлива роль відводиться контролінгу саме в процесі прийняття незапрограмованих рішень. Адже у випадку наперед відомої (визначеної) ситуації керівник точно знає всі можливі варіанти дій і результат використання кожного варіанту і як наслідок цього – приймається запрограмоване наперед рішення. У згаданому випадку підприємство може обійтися і без контролінгу.

У багатьох випадках сучасні підприємства доволі часто опиняються в ситуації ризику або невизначеності. У випадку наявності ризику керівник не знає точного кінцевого результату, але може передбачити його ймовірність. В цій ситуації контролінг повинен оцінити не тільки ефект від кожного можливого варіанту дій, але і ймовірність отримання цього ефекту, тому в умовах ризику контролінг повинен використовувати елементи теорії ймовірності і математичної статистики.

Крім цього, відношення керівника до ризику ніколи не буває нейтральним: хтось схильний ризикнути, хтось хоче застрахуватися від будь-яких несподіванок. В основному люди негативно відносяться до ризику, тобто готові на ризик тільки в обмін на додаткову вигоду – і про це не можна забувати при зборі вихідної інформації і розробці критеріїв прийняття управлінських рішень.

Тому контролінг як система підтримки прийняття управлінських рішень повинен враховувати ризикові переваги, які залежать від багатьох факторів, таких як стратегія підприємства, склад особи керівника, фінансовий стан підприємства і ін.

У ситуації невизначеності керівник не має точної інформації про результати і не може навіть оцінити ймовірність можливих результатів. Завдання контролінгу при цьому ще більше ускладнюються, оскільки необхідно робити поправку на неповну інформацію.

Як відомо, сучасні підприємства та організації є складними системами, а рішення приймаються людьми, то існує цілий ряд факторів, що впливають на прийняття рішень. Літературні джерела з менеджменту містять різні точки зору щодо переліку факторів, які чинять безпосередній

вплив на прийняття управлінських рішень. Серед них можна виділити такі як: особисті оцінки керівника, середовище прийняття рішень, інформаційні обмеження, психологічні обмеження, негативні наслідки, взаємозалежність рішень та інші.

Б.М. Андрушків і О.Є. Кузьмін до факторів, які впливають на процес прийняття управлінських рішень відносять[1, 114]:

- поведінка менеджера (звички, психологія, лояльність тощо);
- можливість застосування сучасних технічних засобів;
- наявність ефективних комунікацій;
- відповідність структури управління цілям та місії організації.

Згідно наших переконань, усі можливі фактори, що впливають на оптимізацію прийняття управлінських рішень, можна об'єднати у такі: людський, інформаційний, засобів праці та системні. Аналіз впливу зазначених факторів на прийняття управлінських рішень дозволяє представити їх у вигляді взаємопов'язаної системи, яка зображена на рис. 1.

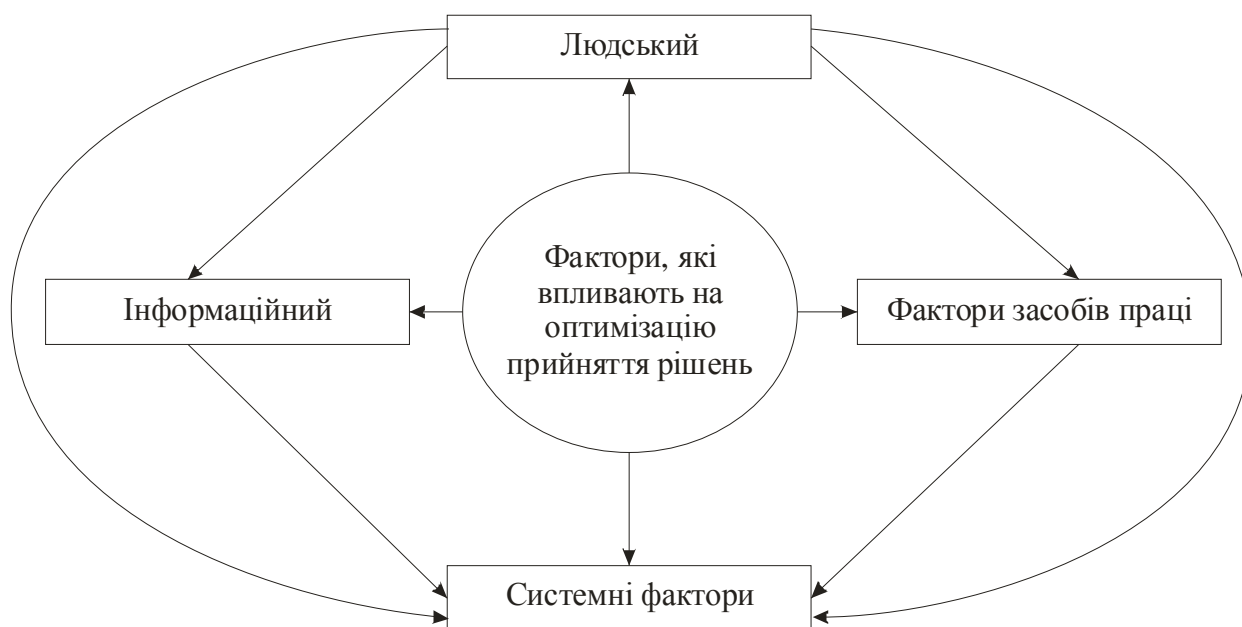


Рис. 1. Фактори, які впливають на ефективність рішень, що приймаються, та їх взаємозв'язок

Представлена класифікація базується на положеннях теорії систем, оскільки всі фактори взаємозалежні, взаємопов'язані та взаємообумовлені. Базуючись на результатах практичних ситуацій, слід відмітити, що будь-який із цих факторів може сприяти або перешкоджати підвищенню ефективності прийняття рішень. В обґрунтування цього висновку дамо їх конкретизацію.

ВПЛИВ ЛЮДСЬКОГО ФАКТОРУ. До складників людського фактору можна віднести: професійні (рівень освіти, професійну кваліфікацію, стаж роботи, організаторські здібності, дисциплінованість, творчу активність); духовні (внутрішня культура, правова і екологічна культура, свобода особистості); соціально-психологічні (індивідуально-особистісні характеристики, споживча та мотиваційна сфера особистості, інтелектуально-пізнавальний, емоційно-волевий компоненти); якості колективу, які пов'язані з організаційною культурою підприємства.

Ці компоненти взаємопов'язані і в комплексі проявляються при прийнятті управлінських рішень через систему цінностей, настанов тощо.

Вплив людського фактору на прийняття управлінських рішень проявляється ще й безпосередньо через дію на соціальні, психологічні фактори.

ВПЛИВ ІНФОРМАЦІЙНОГО ФАКТОРУ. До складників інформаційного фактору можна віднести структуру інформації і систему інформаційного забезпечення (рівень забезпечення інформацією).

Вплив інформаційного фактору проявляється, як показує практика, через організацію циркуляції інформації в каналах системи управління, що може привести до невідповідності якісних і кількісних характеристик інформації в процесі прийняття рішень. При прийнятті управлінських рішень необхідно враховувати ризик, який характеризує рівень визначеності, з яким можна прогнозувати результати.

ВПЛИВ ЗАСОБІВ ПРАЦІ. Під факторним впливом засобів праці розуміються причини, які приводять до оптимізації управлінської діяльності при застосуванні нової техніки, механізації і автоматизації процесу управління. На основі результатів дослідів можна зробити висновки про зміни компонентів (в першу чергу професійного) людського фактору, функціональної структури системи управління і форм організації праці при зміні засобів управлінської праці.

ВПЛИВ СИСТЕМНИХ ФАКТОРІВ. До складових частин системних факторів можна віднести фактор відповідності системи, механізм управління і наукову організацію управлінської праці (НОУП). Сутність системного впливу факторів визначається положеннями теорії систем – як окремі елементи, об'єднані в систему, надають їй нові якості, так і система факторів діє на роботу персоналу управління, впливає на ефективність прийнятих рішень.

Фактор відповідності керуючої системи керованій та відповідності меті організації є наслідком виконання вимог закону гармонії і необхідної різноманітності в системі управління.

Складовою частиною системних факторів є механізм управління, який являє собою сукупність мети, організаційних форм структури управління, методів, важелів і стимулів управління. Поняття "механізм управ-

ління" охоплює методи управління та прийняття рішень. Дослідження й аналіз практики показують, що в рамках того чи іншого механізму можна застосувати відповідні методи і засоби. Особа, яка приймає рішення завжди знаходиться в полі відносин. Вона повинна дотримуватися писаних і неписаних законів організації, яка керується механізмом управління, що відповідає певним цілям. Цим пояснюється те, що менеджери, володіючи сучасними методами управління і прийняття рішень, далеко не завжди можуть їх застосовувати на практиці.

До складових частин фактора наукової організації управлінської праці (НОУП) можна віднести такі компоненти: розподіл і кооперація праці, організація робочих місць, умови праці, нормування і стимулювання праці. НОУП безпосередньо впливає на оптимізацію опрацювання управлінського рішення, доведення його до виконавців і реалізацію.

Враховання впливу факторів на ефективність управлінських рішень потребує комплексних досліджень, на основі яких можуть бути розроблені науково обґрунтовані рекомендації для використання результатів цих досліджень на практиці.

Діючий стан практичної діяльності вітчизняних підприємств, серед яких доволі значна частка працює не рентабельно (за даними Державної служби статистики України частка малих підприємств, що одержали збитки, склала у 2010р. 41,4 % до загальної кількості малих підприємств, а у 2007р. вона складала 32,8 %) [3]) дає підставу стверджувати, що однією з причин такого становища є прийняття не зовсім вдалих управлінських рішень.

Основними причинами, що впливають на прийняття менеджерами неякісних управлінських рішень, на нашу думку, є:

- значний обсяг рішень, що приймаються керівниками;
- рішення, що приймаються не ув'язуються з попередніми або дублюють існуючий організаційний порядок;
- трансформація мети рішення у процесі його руху по ієрархічних рівнях управління;
- прийняття псевдорішень, тобто таких рішень, які не мають конкретного змісту;
- відсутність процедури узгодженості рішень з виконавцями;
- встановлення нереальних термінів для виконання роботи;
- незначна кількість інноваційних та стратегічних рішень, що приймаються керівниками;
- недостатнє інформаційне забезпечення прийняття рішень;
- прийняття рішень під впливом емоцій;
- прийняття рішень без врахування можливостей ризику і попередження його наслідків;

- прийняття рішень на основі компромісу або для примирення різних точок зору.

Більшість із перелічених причин успішно можуть бути ліквідовані в умовах практичного застосування контролінгу, оскільки за керівником залишиться лише вибір одного із запропонованих альтернативних варіантів рішень. При цьому уся підготовча робота, розрахунок кінцевого і проміжних результатів, пошук достатньої інформації, аналіз можливого ризику і його наслідків покладається на службу чи фахівця з контролінгу.

Проаналізувавши все вище перелічене можемо відмітити, що на прийняття управлінських рішень найважливіший вплив мають такі фактори, як: середовище прийняття рішень, інформаційне забезпечення, поведінка менеджера, наявність ефективних комунікацій тощо.

Існують також фактори, які негативно впливають на результати рішень, а деякі з них і призводять до неефективних рішень, тому першочерговим завданням на даному етапі є не лише запровадження контролінгу, але й підготовка професійних менеджерів на всіх рівнях управління, знайомих із сучасними технологіями менеджменту.

Об'єктивними передумовами розробки грамотних управлінських рішень слід вважати:

- 1) знання реальних тенденцій існування та розвитку підрозділу чи організації;
- 2) володіння методами позитивного використання існуючих тенденцій на діяльність підприємства;
- 3) орієнтація у загальних цілях розвитку економіки країни;
- 4) визначення завдань, що витікають із цих цілей для організації;
- 5) чітке уявлення про зовнішнє середовище організації та тенденції його розвитку;
- 6) володіння набором методів переведення керованого об'єкту з фактичного стану у бажаний та надання йому необхідних напрямів розвитку;
- 7) вміння своєчасно реагувати на обстановку, яка швидко змінюється, та нові завдання, що висувуються ринком і економічною політикою держави.

Слід зазначити, що процес вироблення варіантів управлінських рішень входить до найбільш трудомісткої і відповідальної частини контролінгу, тому ефективність контролінгу практично залежить від ефективності прийнятих рішень. Функціонування контролінгу спрямовано на вироблення інформації певного обсягу, що дає керівництву змогу приймати оптимальні управлінські рішення і тим самим перешкоджати створенню кризової ситуації на підприємстві.

В сучасних умовах господарювання кризові ситуації у діяльності підприємств та організацій можуть виникати зовсім несподівано, наслідком яких може стати лише одне чи декілька невірних чи не зовсім продуманих управлінських рішень.

Контролінг якраз і спрямований на функціональну підтримку антикризового менеджменту. Не можна не погодитись із висновками Л.Г. Ліпич та І.О. Гадзевич, що контролінг в системі антикризового управління – це система методів та інструментів забезпечення підтримки прийняття управлінських рішень, планування і контролю за нестабільних умов діяльності підприємства в ході виконання службами контролінгу своїх функцій, а також з тим, що в сучасних умовах створення служби контролінгу на великих і середніх підприємствах є необхідною і обов'язковою умовою підвищення їх конкурентоспроможності, тому потребує впровадження її в систему управління на всіх етапах організації і функціонування підприємницької діяльності [2].

На часі вже й впровадження контролінгу не лише на окремих підприємствах та організаціях, а й у державницьких структурах, органах влади, які на загальнодержавному рівні мали би приймати виважені та ефективні управлінські рішення.

Заслуговує на увагу пропозиція Л.М. Пісьмаченко щодо доцільності реформування інститутів державного управління різного рівня на засадах контролінгу, що забезпечить постійний моніторинг та інформаційно-аналітичну підтримку керівництва з метою ефективного планування і прогнозування державноуправлінської діяльності й контроль своєчасності та якості прийнятих управлінських рішень. Визначення концепції контролінгу як пріоритетного напрямку реорганізації владних структур, як зазначає автор, необхідно детальніше дослідити, а саме: особливості його впровадження в органах державної влади різного рівня та органах місцевого самоврядування [4].

Підводячи підсумок необхідно заключити, що ефективна робота як окремих підприємств, організацій, так і органів державної влади залежать безпосередньо від своєчасності, виваженості та доцільності прийнятих ними управлінських рішень. Динамічний розвиток економіки держави свідчить про те, що нинішні умови господарювання вимагають від керівництва різних рівнів управління зміни підходів, якісно нових орієнтирів у своїй практичній діяльності, а також у процесах прийняття управлінських рішень. Запорукою цього є запровадження важливої складової цілісної системи управління під назвою контролінг.

Список використаних джерел:

1. Андрушків Б. М. Основи менеджменту [Текст] / Б. М. Андрушків, О. Є. Кузьмін. – Тернопіль : Лілея, 1997. – 392 с.

2. Ліпич Л.Г. Контролінг в системі антикризового управління [Електронний ресурс] / Л.Г. Ліпич, І.О. Гадзевич. – Режим доступу: http://www.nbu.gov.ua/portal/natural/Vnulp/Menegment/2012_722/72.pdf

3. Основні показники розвитку малих підприємств за 2000-2010 роки [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.ukrstat.gov.ua/>

4. Пісьмаченко Л.М. Реформування системи державного управління на засадах концепції контролінгу [Електронний ресурс] / Л. М. Пісьмаченко. – Режим доступу: http://www.nbu.gov.ua/portal/Soc_Gum/Vamsu_du/2010_2/ Pysm_ko.htm

*Данилюк І.В.,
к.е.н., доцент ТНЕУ
Хаблюк О.А.,
к.е.н., доцент ТНЕУ*

КОНТРОЛІНГ У СИСТЕМІ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ

Однією з причин виникнення кризової ситуації на більшості українських підприємств є низький рівень менеджменту. Саме некваліфіковані та помилкові дії керівництва довели багатьох суб'єктів господарювання до межі банкрутства. Істотним фактором, який зумовлює прийняття неправильних управлінських рішень, є відсутність на вітчизняних підприємствах системи контролінгу. Фахівці в галузі санації схиляються до того, що нормальне функціонування підприємства, його фінансове оздоровлення неможливе без упровадження системи контролінгу.

Поняття «контролінг» походить від англійського «to control», яке в економічному розумінні означає управління, спостереження, регулювання, контроль. У теорії та практиці існує чимало підходів до тлумачення змісту контролінгу та його функцій.

Так Дайле А. вважає, що контролінг – процес, який розуміють як оволодіння економічною ситуацією на підприємстві [1, с.1]. Пушкар М.С. відносить контролінг до компонентів управління, що забезпечує інформацією для координації, організації, регулювання об'єктів спостереження [7, с. 26]. Науковці Ананькіна Е.А., Данілочкін С.В. та інші стверджують, що контролінг – нове явище в теорії і практиці сучасного управління, що виникло на стику економічного аналізу, планування, управлінського обліку і менеджменту. Контролінг виводить управління підприємством на якісно новий рівень, інтегруючи, координуючи і направляючи діяльність різних служб і підрозділів на досягнення оперативних і стратегічних цілей [3, с.6].