

ориентированной цінність работника как человека приобретала разные вещи для руководителей и владельцев предприятий. Обоснована роль кадровой политики в процессе стратегического управления персоналом. Определены цели и основное содержание кадровой политики на предприятии с учетом стратегии и целей его развития, которая должна быть направлена на получение не только экономического, но и социального эффекта.

Ключевые слова: кадровая политика, стратегия предприятия, управление персоналом, человеческие ресурсы, кадровый потенциал.

Kavtysh O.P.

Assistant professor FMM NTUU «KPI»

Maksymishyna O. V.

Student of the FMM NTUU «KPI»

PERSONNEL POLICY AS A TOOL FOR STRATEGIC HR COMPANY

In the article the problem of forming and implementing personnel policies in the enterprise. It is proved that under the conditions of the evolution of the market economic system to a market-oriented social worker as a person tsinnist acquired different meanings for managers and business owners. The role of human resources policy in strategic human resource management. Objectives and main content of human resources policy at the enterprise based strategies and objectives of its development, which should aim for not only economic, but also social impact.

Keywords: human resources policy, enterprise strategy, personnel management, human resources, human resources.

Кий В.М.

асистент ФММ НТУУ «КПІ»

Костирко С. Р.

студентка ХТФ НТУУ «КПІ»

ОСНОВИ ВПРОВАДЖЕННЯ КОНТРОЛІНГУ В СИСТЕМУ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ

В даній статті розглянуто сутність поняття «контролінг», передумови, причини та фактори, які є підставою для впровадження контролінгу на підприємстві. Описуються інструменти та помилки при впровадженні контролінгу. Зроблено висновок, що контролінг є відповідною реакцією на управлінські потреби підприємства.

Ключові слова: контролінг, управлінські функції, підприємство.

Постановка проблеми. Контролінг як новий системний підхід до стратегічно орієнтованого управління розвитком підприємств вже зайняв важливе місце в багатьох високорозвинених підприємницьких структурах різних галузей народного господарства. Поняття контролінгу інтегрує в собі всі сучасні підходи та інструменти і постійно поновлюється відповідно до умов зовнішнього середовища бізнесу. Важливість питань ефективного управління обумовлюється рядом факторів: значним збільшенням масштабів виробництва, якісним зрушенням в економіці держави, завершенням переходу підприємств виробничої і невиробничої сфери на нову систему господарювання, непередбачуваністю і нестабільністю зовнішнього середовища. Оскільки система управління потребує інформаційно-аналітичної підтримки процесу прийняття управлінських рішень, то питання, пов'язані з розглядом контролінгу в управлінні підприємством, набувають особливої актуальності.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Теорія контролінгу ще лише починає розвиватися серед українських вчених, але вже можна відмітити, що дослідженням аспектів нової науки займаються такі вчені-економісти, як: І. Вебер, А. Данте, Е. Майер, Р. Ман, Д. Хан, П. Хорват, М.С. Пушкар, Л.А. Сухарева, С.Н. Петренко, Т.А. Лев, Д.В. Гулін, А.Л. Максименко, С.А. Смирнов. Але все ще існує багато питань, які потребують дослідження.

Метою статті є визначення сутності поняття контролінгу та необхідність його впровадження на підприємствах.

Виклад основного матеріалу. Контролінг, будучи концепцією системного управління організується, як правило, там, де управління або власна господарська діяльність не задовольняє сучасним вимогам розвитку та економіки.

Єдиного розуміння сутності контролінгу не існує. Однак, можна виділити чотири твердження, які найбільш повно характеризують це поняття:

1) Контролінг – нове явище в теорії та практиці сучасного управління, що виникло на стику економічного аналізу, планування, управлінського обліку та менеджменту. [1]

2) Контролінг – концепція системного управління підприємством, в основі якої лежить прагнення забезпечити довгострокове ефективне існування бізнесу. [2]

3) Контролінг – інформаційне забезпечення, орієнтоване на результат управління підприємством. [3]

4) Контролінг – система управління процесом досягнення кінцевих цілей і результатів діяльності фірми. [4]

До факторів, що є підставою для створення системи контролінгу в організації, можна віднести [5]:

– погіршення або гірші в порівнянні з подібними підприємствами економічні показники;

- поява нових або зміна існуючих цілей функціонування підприємства;
- відсутність узгодження цілей;
- застарілі методи планування, аналіз та калькуляція діяльності, що не задовольняють вимоги розвитку підприємства;
- відсутність методик обліку та аналізу діяльності підприємства як основи для відстеження діяльності та прийняття управлінських рішень;
- дублювання або відсутність деяких функцій, наявність конфліктних ситуацій при їх виконанні.

При наявності одного або декількох перерахованих вище факторів виникає передумова впровадження системи контролінгу за напрямками: організація, персонал, обладнання, закупівля, система інформаційного забезпечення, продукція, звітність.

Розглянемо окремо деякі з цих напрямів за передумовами, причинами необхідності впровадження системи контролінгу у управління підприємством. [6]

1) Так за напрямом організація це може бути:

- погане уявлення про організаційну структуру підприємства абсолютної більшості працівників, у тому числі і керівників підприємства;
- складна, багатоступенева система підпорядкування, що має протиріччя;
- відсутність чітко визначених областей і рівнів компетенції та відповідальності керівників;
- перевантаженість окремих підрозділів;
- організація деяких служб «під людину».

2) До передумов впровадження контролінгу за напрямом персонал можна віднести:

- сприйняття роботи як повинності, відстороненість особистих інтересів співробітників від результатів діяльності компанії;
- невпевненість співробітників в завтрашньому дні.

3) Стосовно обладнання це може бути:

- застарілий парк основного обладнання та виробничих засобів;
- відсутність системи планово-попереджувальних ремонтів, ремонт при виникненні поломок або виході з ладу.

4) Відносно закупівлі можна виділити такі передумови:

- низька якість закупаваних матеріалів, відсутність вхідного контролю;
- необґрунтовано великі запаси матеріалів на складі.

5) Система інформаційного забезпечення та звітність має такі передумови:

- відсутність в звіті пояснювальної і аналітичної частини;
- заповнення документів вручну;
- обмеженість вихідної інформації, призначеної для прийняття важливих рішень;
- недостовірність інформації;

- відсутність або недостатність комп'ютерної підтримки інформаційного забезпечення;
- відсутність системи обліку та розрахунку витрат по носіях і об'єктах.

б) Стосовно продукції це:

- застарілі моделі і номенклатура продукції;
- невідповідність вимогам сучасних вітчизняних і зарубіжних ринків за якістю виконання, дизайну і іншим споживчим властивостям;
- погані перспективи продукції, що випускається.

В цілому можна виділити такі основні етапи впровадження системи контролінгу на підприємстві [7]:

1) Прийняття рішення. Процес впровадження починається з ухвалення рішення про розробку системи контролінгу на підприємстві.

Сприятливим моментом для початку побудови системи контролінгу є поява перших слабких сигналів (індикаторів) про можливі ризики успішного функціонування підприємства. Йдеться як про внутрішні, так і зовнішні по відношенню до підприємства сигнали, що виявляються, як правило, в слабо помітних тенденціях і ознаках.

Важливим фактором, який треба обов'язково враховувати при виборі моменту впровадження системи контролінгу, є наявність у підприємства достатньої кількості фінансових і людських ресурсів. Необхідно враховувати також психологічний клімат в колективі, що складається на момент прийняття рішення. Набагато простіше почати процес розробки і впровадження системи контролінгу при стійкому фінансовому стані підприємства, а отже, в сприятливий з психологічної точки зору момент.

2) Вхідження контролінгу в «двері» підприємства. Після того як прийнято рішення про розробку системи контролінгу та призначені виконавці, починається етап формування інструментальної бази контролінгу. Створення служби контролінгу не тотожне створенню системи контролінгу на підприємстві в цілому.

Перш ніж впроваджувати інструменти контролінгу в практику менеджменту, їх необхідно розробити і адаптувати до конкретних умов підприємства. В першу чергу мова йде про розробку таких інструментів:

- системи планування та бюджетування на підприємстві (мається на увазі як стратегічне, так і оперативне планування);
- методики розрахунку маржинального прибутку по підприємству в цілому, по окремим підрозділам, продуктам, клієнтам і ринкам;
- методів розрахунку витрат за видами, місцями виникнення та продуктам;
- системи звітності, орієнтованої на конкретних користувачів всередині підприємства;
- методики розрахунку ефективності інвестицій та поточної діяльності підприємства;
- методики аналізу відхилень планових і фактичних показників і т.п.

Необхідно відзначити, що всі інструменти контролінгу, які розробляються для конкретного підприємства повинні бути визнані користувачами.

Спеціалісти з контролінгу повинні вміти «продавати» власну продукцію всередині підприємства конкретним користувачам, в іншому випадку застосування розроблених ними інструментів в поточній діяльності менеджерів практично виключається.

3) «Вживання» контролінгу в поточну діяльність підприємства. На цій фазі контролери повинні продемонструвати дієвість розроблених інструментів і переконати менеджерів у необхідності їх застосування у практичній діяльності. Перелічимо основні ознаки «вживання» контролінгу в поточну діяльність підприємства:

- чітка і «зрозуміла» мова представлення результатів діяльності аналізованих об'єктів;
- переконлива для менеджерів підприємства інтерпретація результатів діяльності їх підрозділів;
- поява у контролерів певної незалежності та елементів наполегливості в аргументації;
- прояв з боку «клієнтів» (менеджерів) дружелюбного і довірливого ставлення до контролерів;
- готовність до співпраці і комунікацій.

Як правило, розглянута фаза впровадження контролінгу протікає досить довго: 1 – 2 роки. Тривалість фази «вживання» багато в чому залежить від ступеня розуміння важливості і бажання з боку вищого керівництва підприємства мати систему, що дозволяє здійснювати «прозорий» менеджмент.

4) Зміцнення позицій. Про настання цього етапу свідчать такі ознаки:

- задоволення менеджерів результатами діяльності контролерів помітно зростає;
- з'являється взаємна довіра, зростає обсяг спільних робіт і комунікацій;
- стає помітним поліпшення результатів роботи підрозділів, які користуються послугами контролерів;
- керівництво підрозділів підприємства у своїй оперативній діяльності не може більше обходитися без контролерів;
- служба контролінгу отримує більш високий ієрархічний рівень в організаційній структурі підприємства, розширюється спектр вирішуваних завдань;
- контролери стають визнаними партнерами менеджерів;
- на підприємстві кажуть про користь роботи підрозділу контролінгу.

Поява перерахованих вище ознак говорить про те, що сталося зміцнення позицій системи контролінгу: організаційно і інструментально створена служба контролінгу, а система контролінгу отримала визнання і поширення в підрозділах підприємства.

5) Зростання значущості та обсягу функцій контролінгу. Для багатьох підприємств настання цього етапу у розвитку контролінгу – ймовірна, але ще досить віддалена перспектива. Проте аналіз практики контролінгу на провідних підприємствах індустріально розвинених країн Заходу дозволяє виділити деякі ознаки настання фази росту:

– контролер виступає в якості лідера і модератора при формуванні рамок показників діяльності підприємства на плановий період;

– контролери освоюють нові сфери діяльності на підприємстві, наприклад контролінг поширюється в функціональних підрозділах: виникає контролінг маркетингу, контролінг логістики;

– налагоджується співпраця з вищими менеджерами при розробці довгострокових цілей підприємства;

– в рамках служби контролінгу з'являються підрозділи стратегічного контролінгу.

На більшості вітчизняних підприємств, що знаходяться на початкових фазах розробки і впровадження контролінгу, завдання останнього зводяться до створення і випробування методик обліку витрат і результатів в різних аспектах діяльності підприємства. Окремі підприємства вже практично пройшли етап створення системи управлінського обліку і знаходяться в стадії розробки інструментарію для планування та бюджетування. Проте ще рано говорити про те, що контролери на вітчизняних підприємствах стали рівноправними партнерами менеджерів.

Окрему увагу хотілось би звернути на типові помилки при впровадженні контролінгу і в яких випадках недоцільно впроваджувати контролінг на підприємстві:

1) Контролінг має сенс, якщо керівництво підприємства дійсно робить висновки зі звітів і реалізує відповідні заходи. Це можна встановити виходячи з минулого досвіду управління на фірмі. Якщо цього немає, то впровадження системи контролінгу не має сенсу.

2) Якщо підприємством керує авторитарист, який переконаний, що він і сам все знає і для прийняття рішень йому не потрібна аналітична інформація. Для такого типу керівників контролінг може служити лише для того, щоб зняти з себе відповідальність в разі прийняття невірних рішень, поклавши її на підрозділи контролінгу.

3) Якщо середня ланка управління усвідомлює, що контролінг виявить неефективність роботи підрозділів та особисту некомпетентність персоналу. Дуже висока вірогідність опору з боку середньої ланки управління заходам по впровадженню контролінгу. Можлива також дискредитація контролінгу як концепції управління в очах пересічних співробітників. У зв'язку з цим було б помилковим почати активну роботу по впровадженню контролінгу ще не провівши роботи з аналізу, оцінки, навчання й виховання персоналу підприємства.

Висновки. Сутність контролінгу має динамічний характер та є своєрідною відповідною реакцією на управлінські потреби, а також на зміни в зовнішньому середовищі організації. З огляду на все це, під

котролінгом варто розуміти принципово нову концепцію інформаційної і консультаційної спрямованості, що забезпечує виживання підприємства на етапах стратегічного й тактичного управління з урахуванням ефективного використання ресурсів підприємства й виявлення всіх шансів і ризиків, пов'язаних із досягненням цілей і одержання прибутку.

Список використаних джерел

1. http://5ka.at.ua/load/menedzhment/funkciji_ta_instrumenti_sistemi_kontrolingu_referat/38-1-0-24655
2. http://pidruchniki.com/14170120/finansy/ponyattya_pro_kontroling_yogo_sut_znachennya
3. http://culonline.com.ua/Books/Controlling_Markina.pdf
4. <http://ukrkniga.org.ua/ukrkniga-text/78/8/>
5. Ивашкевич В. Б. Контроллинг – сущность и назначение / В. Б. Ивашкевич // Бухгалтерский учет. – 1997. – № 7
6. Шигаев А. И. Контроллинг стратегии развития предприятия / А. И. Шигаев. – М. : ЮНИТИ – ДАНА, 2008.
7. Контроллинг как инструмент управления предприятием / [Под ред. Н. Г. Данилочкиной]. М. : ЮНИТИ, 2001

Кий В.Л.

ассистент ФММ НТУУ «КПИ»

Костырко С.Р.

студентка ХТФ НТУУ «КПИ»

ОСНОВЫ ВНЕДРЕНИЯ КОНТРОЛЛИНГА В СИСТЕМУ УПРАВЛЕНИЯ ПРЕДПРИЯТИЕМ

В данной статье рассматривается сущность понятия «контроллинг», предпосылки, причины и факторы, которые являются основанием для внедрения контроллинга на предприятии. Описываются инструменты и ошибки при внедрении контроллинга. Сделано вывод, что контроллинг является ответной реакцией на управленческие нужды предприятия.

Ключевые слова: контроллинг, управленческие функции, предприятие.

Kiy V.L.

NTUU «KPI»

Kostyrko S.R.

studentka HTF NTUU «KPI»

TROUGH THE INTRODUCTION OF CONTROLLING IN ENTERPRISE MANAGEMENT SYSTEM

This paper deals with the essence of the concept of «controlling» the premise causes and factors that are the basis for implementation in

pidpryyemstvi. Opysuyutsya controlling instruments and mistakes when implementing kontrolinhu. Zrobleno conclude that CO is a response to the management needs of the enterprise.

Keywords: controlling, management functions, business.

Кириченко О.С.

старший викладач НТУУ «КПІ»

Капітанчук І.В.

студентка ІПО НТУУ «КПІ»

ОРГАНІЗАЦІЯ ЕФЕКТИВНОГО КОНТРОЛІНГУ НА ПІДПРИЄМСТВІ

Визначено економічну сутність та підходи до визначення контролінгу. Розглянуто функції контролінгу. Обґрунтовано методичні підходи до оцінювання ефективності організації контролінгу на підприємстві; проаналізовано обґрунтування впровадження фінансового антикризового контролінгу; здійснено обґрунтування ефективності впровадження відділу контролінгу на підприємстві.

Ключові слова: контролінг, ризики, аналіз, оцінка, управління, відділ.

Постановка проблеми. Проблема підвищення функціонування та уникнення банкрутства суб'єктів господарювання на ринку України дедалі частіше стає актуальнішою, особливо це стосується промислового сектора. Ринкова економіка підштовхує суб'єкти господарської діяльності знаходити нові напрямки ефективної господарської діяльності. Реалізувати такі наміри без адекватного сучасним умовам управління фінансово-господарською діяльністю підприємства практично неможливо. Тому для кожного професійного учасника ринкового виробництва постає низка завдань в області контролінгу. При прийнятті управлінських рішень щодо зменшення кризових впливів на господарську діяльність, в першу чергу, постає завдання забезпечення керівництва актуальною та своєчасною інформацією, результатами всебічного аналізу факторів середовища, в ході якого виявляються головні проблеми, причини їх виникнення, напрями і характер необхідних змін, та доцільність і наслідки реалізації фінансових заходів.

Мета дослідження. Дослідження присвячене впровадженню відділу контролінгу на підприємстві.

Виклад основного матеріалу. В умовах ринкової економіки управління видозмінюється та спрямовується на поліпшення прийняття управлінських рішень. Основна проблема вибору правильної мети для