

Обґрунтовані принципи формування дослідження управління на основі комплексного підходу орієнтують менеджмент підприємства на ефективне управління трудовим потенціалом.

Таким чином, ключовим об'єктом дослідження в нашому підході до управління трудовим потенціалом підприємства опинилася не стільки власне діяльність управлінця або працівника, скільки модель зміни соціально-економічних аспектів управління підприємством з висуненням на перший план не виконавчих, адаптивних, репродуктивних механізмів управління, а її активних, мотиваційно-лояльних і дослідницьких елементів. Це призведе до актуалізації власного бажання працівника до розвитку свого трудового потенціалу, що, у свою чергу, справить регулюючий вплив на оптимізацію взаємодії між персоналом та керівництвом підприємства, узгодженості і впорядкованості виробничої діяльності працівників.

#### **Список використаних джерел:**

1. Богиня Д.П. Конкурентоспроможність робочої сили в системі управління трудовими ресурсами / Д.П. Богиня // Проблеми формування ринкової економіки: Міжвід. наук. зб. - К.: КНЕУ, 2001. - 628 с.
2. Грішнова О.А. Економіка праці та соціально трудові відносини / О. Грішнова. - К.: Т-во «Знання», КОО, 2007. - 559 с.
3. Данилюк А.И. Эволюция концепции управления трудовыми ресурсами / А.И. Данилюк // Вісник Львівської комерційної академії. Серія економічна. Випуск 20: Зб.наук.праць. - Львів: ЛКА, 2006. - С.334-342.
4. Шекшня С.В. Управление персоналом современной организации / С.В. Шекшня. - М.: «Бизнес-школа «Интел-Синтез», 1997. - 384 с.
5. Лизанець А.Г., Поп І.І. Управління трудовим потенціалом в умовах кризи / Економічний простір № 24. 2009 С. 121-130
6. Бухалков М. И. Управление трудовым потенциалом на предприятии : монография / М. И. Бухалков, М. П. Гаранина, О. А. Баборина. -М.: Экономика и финансы, 2005.-224с.
7. Трудовий потенціал, зайнятість і ринок праці (теорія і практика) / Долішній М.І., Злупко С.М., Злупко Т.С., Токарський Т.Б. та ін. / НАН України. Інститут регіональних досліджень. - Львів, 1997. - 342 с.
8. Смолюк В.Л. Управління розвитком трудового потенціалу підприємства: автореф. дис. на здобуття наук ступеня канд.економ. наук: спец 08.00.04 – економіка та управління підприємствами (за видами економічної діяльності) / В.Л. Смолюк. - Харків, 2008. - 20 с.

УДК 658.012.32 (075.8)

**А.В.Фаїзов**, к.е.н.,

Тернопільський національний економічний університет,  
м. Тернопіль

### **ШЛЯХИ ВПРОВАДЖЕННЯ КОНТРОЛІНГУ НА ВІТЧИЗНЯНИХ ПІДПРИЄМСТВАХ**

У статті систематизовано теоретичні напрацювання науковців щодо методики запровадження системи контролінгу та запропоновано підходи до їх практичної реалізації на вітчизняних підприємствах.

В статье систематизированы теоретические наработки ученых относительно методики введения системы контроллинга, а также предложены пути их практической реализации на отечественных предприятиях.

The theoretical works of scientists as to the methods of introduction of the system of controlling are systematized and approaches to their practical realization on domestic enterprises are proposed in the article.

**Ключові слова:** контролінг, інформаційно-аналітична система управління, поетапний підхід, етап впровадження.

Діяльність підприємств у сучасних динамічних умовах ринкової економіки вимагає застосування нових підходів до управління, адже на перший план висувуються ринкові критерії ефективності господарювання, підвищуються вимоги до гнучкості управлінських систем, необхідні інноваційні механізми організації та

забезпечення прибутковості бізнесу. Науково-технічний прогрес, жорстка конкурентна боротьба і нестабільне зовнішнє середовище змушують сучасні підприємства перетворюватись у все більш складні економічні системи. Для забезпечення їх керованості потрібні адекватні методи управління, які відповідатимуть складності ринкового простору підприємств та сформуєть умови для їх перманентно-прибуткового функціонування.

Новим явищем у вітчизняному управлінні стала поява контролінгу як функціонально відокремленого напрямку економічної роботи на підприємстві, пов'язаного з реалізацією фінансово-економічної коментуючої функції в менеджменті, що забезпечує прийняття об'єктивних оперативних і стратегічних управлінських рішень.

Зарубіжний досвід управління бізнес-процесами показує, що формування адаптивної системи менеджменту на основі концепції контролінгу може стати одним з головних напрямів забезпечення оптимальної реалізації виробничих можливостей вітчизняних підприємств, підвищення їх прибутковості та стабільності функціонування.

Вагомий внесок у розвиток вітчизняної теорії і практики контролінгу зробили такі вчені-економісти, як: І.Давидович, О.Дерев'яненко, З.Задорожний, В.Лаврененко, Л.Мартюшева, С.Петренко, М.Пушкар, В.Прохорова, Н.Петрусевич, А.Ткаченко, Г.Швиданенко та інші. Огляд наукових праць видатних дослідників дозволив дійти до висновку, що контролінг як інформаційно-консультаційна система поки що не знаходить належного застосування на вітчизняних підприємствах, оскільки потреба у ній досить часто переважає наявність відповідних знань у цій сфері. В цьому аспекті проблеми, пов'язані з організацією і методикою побудови контролінгу, його адаптацією до вітчизняних умов господарювання, потребують подальших досліджень.

Метою статті є спроба систематизувати теоретичні напрацювання науковців щодо методики запровадження системи контролінгу та запропонувати підходи до їх практичної реалізації на вітчизняних підприємствах.

Процес впровадження контролінгу на підприємстві повинен розпочинатися з прийняття рішення про необхідність створення нової інформаційно-аналітичної системи управління. Така доцільність виникає у випадку:

- ✓ появи інформаційних сигналів про небезпеку зниження ефективності функціонування підприємства, погіршення основних показників його діяльності;
- ✓ неузгодженості при реалізації функцій управління між окремими структурними підрозділами;
- ✓ недосконалості методів планування, калькулювання, контролю та аналізу;
- ✓ невідповідності існуючих цілей підприємства та вимог зовнішнього середовища.

В цілому можна виділити шість основних етапів впровадження системи контролінгу на вітчизняних підприємствах:

1. Прийняття рішення про впровадження системи контролінгу на підприємстві.
2. Вибір та призначення виконавців.
3. Формування методичної бази контролінгу.

4. Адаптація контролінгу до поточної діяльності підприємства.
5. Зміцнення позицій контролінгу.
6. Поглиблення функцій контролінгу та зростання їх обсягу [2, с.947].

У наукових дослідженнях висловлюються діаметрально протилежні точки зору щодо методів впровадження контролінгу. Серед них існує думка про формування нової системи малими темпами, які мають супроводжуватись незначними змінами існуючого механізму управління. Інші вчені обирають інтенсивний шлях змін, який передбачає рішучу перебудову управлінської системи. Проте найбільш прийнятним способом організації служби контролінгу є метод "планової еволюції", який дасть можливість використати переваги перших двох підходів і максимально знизити опір запровадження нової концепції управління [4].

Оскільки спектр завдань служби контролінгу є досить складним, то вибір і обґрунтування виконавців – один з важливих етапів її організації. До складу функцій вітчизняного контролера пропонується відносити: інформаційне забезпечення (реєстрація, збір, узагальнення та подання інформації користувачам); планування (формування і розвиток системи комплексного планування; складання загального оперативного та стратегічного планів, їх перевірка на обґрунтованість, розробка методики планування, визначення норм і нормативів, необхідної інформації для планування); регулювання (подання своєчасної релевантної інформації, пропонування заходів, спрямованих на попередження негативних наслідків, координування діяльності всіх підрозділів для досягнення цілей підприємства); порівняння результатів діяльності (порівняння планової та фактичної інформації у розрізі об'єктів контролінгу, інтерпретація причин відхилень зацікавленим службам, виконавцям, власнику); складання звітності, оцінка та консультування [1].

На впровадження системи контролінгу необхідно спрямувати діяльність усіх структурних підрозділів і служб. З цієї позиції потрібно розробити: поточні і стратегічні завдання підприємства в цілому та окремих структурних підрозділів і служб; схему організаційної структури, центрів витрат і відповідальності; аналітичний та регулятивний блок у системі контролінгу; положення функціональних обов'язків і прав служби контролінгу та окремих спеціалістів (контролерів); комунікаційні потоки, які забезпечують своєчасну інформацію за результатами діяльності підрозділів підприємства; оціночні показники діяльності підприємства і структурних підрозділів; методику аналізу підприємницької діяльності; критичні величини за окремими показниками в системі аналізу відхилень між нормативними (плановими) і фактичними показниками; терміни проведення аналізу фактичного стану за підрозділами, а також підприємства в цілому; терміни подачі результатів аналізу і підготовлених проектів управлінських рішень керівнику підприємства; систему контролю за виконанням управлінських рішень; способи повідомлення управлінських ланок щодо виявлених недоліків [8].

Контролінг – інформаційно-аналітична система, яка покликана реагувати на слабкі сигнали або індикатори раннього попередження про стан внутрішнього і зовнішнього середовищ підприємства, оперативно втручатись у процеси, які йому загрожують, виявляти, послаблювати або ліквідувати вплив несприятливих

тенденцій. Для цього новій службі необхідно координувати свою систему з системою бухгалтерського обліку і звітністю, попередньо вдосконаливши механізми збирання, обробки та подання інформації.

Процес створення служби контролінгу на підприємстві передбачає визначення певних вимог та завдань до відділу, який повинен спрямовувати зусилля організації на очікуваний результат, а саме: отримання необхідної інформації від всіх служб підприємства; організація збору додаткових даних, необхідних службі контролінгу від інших служб управління; відносна незалежність служби контролінгу від інших служб управлінської структури, що надає їй високого статусу й авторитету в ієрархії управління; високий інтелектуальний рівень працівників, що забезпечується відбором за фаховим рівнем і тестуванням на знання системи контролінгу, основ планування стратегічних змін, аналізу, контролю, бюджетування, управління та інших складових [7, с.334]; можливість впроваджувати нові процедури збору аналітичної інформації на постійній основі; оперативність доведення інформації до відома вищого керівництва підприємства [9, с.109]; оптимальна чисельність кадрів служби контролінгу для виконання своїх повноважень [7, с.335].

Пізніше настає етап адаптації системи контролінгу до особливостей виробничо-комерційної діяльності підприємства. Відділ контролінгу, як і будь-який інший структурний підрозділ, має визначений період становлення для налагодження зв'язків з іншими службами, розвитку інформаційного співробітництва, більш точний поділ функцій. Термін адаптації робочої групи до умов праці може тривати 2-3 роки, а на досить крупних підприємствах – до 5 років [1, с.45].

На сучасному етапі розвитку економіки впровадження контролінгу, як зазначає С.Петренко, натрапляє на труднощі (опір), обумовлені наступними причинами: відсутністю до початку змін теоретичної і практичної бази, що може дискредитувати ідею контролінгу; невміння передбачити джерела і силу опору; неспроможністю усунути першопричину опору; несвоєчасність структурних змін; ігнорування вказівок керівництва (саботаж); некомпетентність персоналу; перевантаження поточною роботою [3].

Зміцнення позицій контролінгу можливе на основі поступового впровадження, оскільки інші економічні служби будуть бачити в ньому на початку діяльності лише конкурента. Тому контролери повинні довести об'єктивну необхідність у створенні нового підрозділу, а також практичну цінність цієї служби. Поетапний підхід до організації служби контролінгу, на думку Г.Матвієнко, є доцільним, оскільки невеликі фінансові витрати на утримання її спеціалістів і отримання необхідної кількості інформації іншими службами покажуть переваги при її запровадженні та в майбутньому не викличуть сумнівів при збільшенні витрат на утримання нового підрозділу (табл. 1).

Інший підхід до поетапного впровадження контролінгу на підприємстві відрізняється від попереднього тим, що тут йдеться про види робіт, які необхідно виконувати у суворій послідовності з метою забезпечення функціонування системи контролінгу як окремої служби (рис. 1).

Таблиця 1

Характеристика поетапного впровадження контролінгу на підприємстві [5]

Етапи	Характеристика	Переваги	Недоліки
I етап	Контролер в одній із діючих економічних служб	- не потрібне окреме фінансування; - економія грошових коштів.	- недостатнє ведення аналітичної роботи; - поверхнєве виконання контролінгових обов'язків.
II етап	Контролер в планово-економічному відділі	- швидке збирання даних; - складання якісних аналітичних звітів.	- втручання начальника планового відділу; - спрямування роботи на планування діяльності, а не на контроль результатів;
III етап	Контролер-експерт	- професійні знання; - висока якість звітів;	- відсутність регулярної роботи; - ігнорування іншими підрозділами.
IV етап	Самодіючий відділ контролінгу	- недопущення кризових ситуацій. - швидкий збір даних;	- конкуренція з боку інших відділів; - дублювання обов'язків.

Межі функціональної відповідальності контролінгу на вітчизняних підприємствах можуть визначатися наступними факторами: економічним станом та положенням на ринку; розміром і масштабами діяльності; рівнем диверсифікації виробництва, номенклатури продукції та її конкурентоспроможності; узгодженістю цілей і функцій підрозділів; рівнем організації планової та аналітичної роботи; відповідністю інформаційної системи вимогам і запитам керівництва; кваліфікацією управлінського персоналу; кваліфікацією працівників служби контролінгу; розумінням керівництвом необхідності і доцільності реалізації інновацій у системі управління.



Рис. 1. Загальна послідовність робіт щодо впровадження відділу контролінгу в систему управління підприємством [6, с.172]

Таким чином, можна відзначити, що на впровадження та розвиток концепції контролінгу на вітчизняних підприємствах впливають економічні, технологічні, організаційні та соціальні фактори, а тому ця нова економічна служба може бути створена за власним сценарієм і відповідати тим завданням, які стоять перед управлінською системою кожного окремого господарюючого суб'єкта.

#### **Список використаних джерел:**

1. Войтко С.В. Процесний підхід до організації підрозділу контролінгу на підприємстві / С.В. Войтко, О.М. Савицька, О.В. Пиркова // Збірник наукових праць Національного університету водного господарства та природокористування. – 2007. – С. 41 – 51.
2. Голяш І.Д. Шляхи впровадження контролінгу в практику вітчизняних підприємств / І.Д. Голяш, Л.А. Будник // Економіка: проблеми теорії та практики. Збірник наукових праць. Випуск 196: В 4 т. Том IV. – Дніпропетровськ: ДНУ. – 2004. – С. 945 – 950.
3. Давидович І.Є. Оперативний контролінг та його роль в управлінні діяльністю підприємств і організацій / І.Є. Давидович // Вісник ТДГУ. – 2006. – № 2. – С. 85 – 95.
4. Задорожний З.В. Контролінг: Навчальний посібник / З.В. Задорожний, І.Є. Давидович, А.В. Фаїзов. – Тернопіль: Економічна думка, 2010. – 224 с.
5. Матвієнко Г.Л. Окремі рекомендації щодо організації служби контролінгу на вітчизняних підприємствах / Г.Л. Матвієнко // Економіка: проблеми теорії та практики. Збірник наукових праць. Випуск 210: В 4 т. Том II. – Дніпропетровськ: ДНУ. – 2005. – С. 564 – 570.
6. Мельник Т.М. Вдосконалення фінансового менеджменту підприємства на основі впровадження системи контролінгу / Т.М. Мельник // Актуальні проблеми економіки. – 2004. – № 3(33). – С. 170 – 179.
7. Пушкар М.С. Контролінг – інформаційна підсистема стратегічного менеджменту: Монографія / М.С. Пушкар, Р.М. Пушкар – Тернопіль: Карт-бланш, 2004. – 370 с.
8. 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.
9. Шепітко Г.Ф. Контролінг: посібник (для студентів економічних спеціальностей усіх форм навчання) / Г.Ф. Шепітко – К.: Вид-во Європ. ун-ту, 2004. – 136 с.

УДК 338.246:338.124.4

**І.А.Чорновіл,**

Вінницький державний педагогічний університет ім. М.Коцюбинського,  
м. Вінниця

### **ШЛЯХИ І ФАКТОРИ ПОКРАЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ НА ПІДПРИЄМСТВІ**

У статті описано сутність ефективності антикризового управління на підприємстві. Розглянуто шляхи і фактори покращення ефективності антикризового управління на підприємствах, які при активному і вмілому застосуванні можуть сприяти розв'язанню проблем запобігання кризової ситуації на підприємстві або виходу із неї з мінімальними збитками.

В статье описаны сущность эффективности антикризисного управления на предприятии. Рассмотрены пути и факторы повышения эффективности антикризисного управления на предприятиях, которые при активном и умелом применении могут способствовать решению проблем предотвращения кризисной ситуации на предприятии или выхода из нее с минимальными убытками.

This article describes the essence of the effectiveness of crisis management in the enterprise. Consider ways and factors to improve crisis management in enterprises with active and skillful application can help solve problems prevent the crisis on business or out of it with minimal losses.

**Ключові слова:** ефективність антикризового управління, лідерство, корпоративність, оперативність і гнучкість управління.

При формуванні системи антикризового управління на підприємстві особливого значення набуває впровадження антикризових заходів, які найбільш оптимально відповідають кризовій ситуації. Антикризовий менеджмент як специфічний вид управлінської діяльності підлягає належній оцінці з точки зору шляхів покращення його ефективності.