

Список використаних джерел:

1. Грیشнова О.А. Економіка праці та соціально-трудові відносини: [Підручник] / О.А. Грیشнова. – [3-тє вид., випр. і доп.] – К.: Т-во «Знання», КОО, 2007. – 559 с.
2. Головне управління статистики у Полтавській області. Інтернет-видання [Електронний ресурс] – Режим доступу: <http://www.poltava.gov.ua>.
3. Дієсперов В.С. Економіка сільськогосподарської праці: [Монографія] / В.С. Дієсперов. – К.: ІАЕ УААН, 2004. – 488 с.
4. Костишина Т.А. Конкурентоспроможна система оплати праці: проблеми теорії та практики: [Монографія] / Т.А. Костишина. – Полтава: РВВ ПУСКУ, 2008. – 389 с.
5. Постанова від 19 вересня 2007 р. N 1158 «Про затвердження Державної цільової програми розвитку українського села на період до 2015 року»: [Електронний ресурс] / режим доступу: <http://zakon1.rada.gov.ua/laws/show/1158-2007-%D0%BF>.
6. Статистичний щорічник Полтавської області за 2012 рік / За редакцією Л.В. Калашник. Підписано до друку 02.09.2013. – Полтава, 2013. – 401 с.

Рецензент – д.е.н., доцент Писаренко В.В.

УДК 657

КОНТРОЛІНГ В СИСТЕМІ УПРАВЛІННЯ СУЧАСНИМ ПІДПРИЄМСТВОМ

Єфімова Л.М., к.е.н.

*Кременчуцький університет економіки,
інформаційних технологій і управління*

Стаття присвячена дослідженню ролі контролінгу в системі управління підприємством, як принципового підходу, спрямованого на підвищення ефективності прийняття управлінських рішень. Здійснено аналіз останніх досліджень і публікацій, присвячених обраному дослідженню. Акцентовано увагу на застосуванні комплексної методології, яка сприяла б модернізації організаційної та інформаційної структури підприємств з метою забезпечення їх стабільності та конкурентних переваг у майбутньому. Відзначено, що головною методологічною основою застосування інструментарію контролінгу є проведення стратегічної сегментації та встановлення необхідних взаємозв'язків між стратегічними об'єктами.

The article investigates the role of controlling in enterprise management system as a fundamental approach for improving the effectiveness of managerial decisions. The analysis of recent research and publications devoted to selected research. Attention is focused on the application of a comprehensive methodology that would facilitate the modernization of the organizational structure and information technology companies to ensure their sustainability and competitive advantage in the future. It is noted that the main methodological basis for controlling the use of tools is of strategic segmentation and establishing the necessary linkages between strategic objects.

Постановка проблеми. Сучасні умови управління підприємством вимагають від власників вирішення великої кількості проблем, що обумовлюються впливом великої кількості зовнішніх та внутрішніх факторів. Контролінг є сучасною методологією координації управлінської діяльності підприємства. Поставлена на достатньому рівні система контролінгу допомагає своєчасно та правильно оцінювати становище, що склалося на підприємстві, швидко реагувати на сформовані фактори зовнішнього середовища підприємства. Контролінг забезпечує необхідною інформацією для прийняття

управлінських рішень шляхом інтеграції процесів збору, обробки, підготовки, аналізу та інтерпретації інформації; надає інформацію для керування трудовими і фінансовими ресурсами; забезпечує виживання підприємства на рівнях стратегічного і аналітичного управління.

В сучасних умовах господарювання необхідною є комплексна методологія і відповідний інструментарій, які б сприяли модернізації організаційної та інформаційної структури підприємства з метою вирішення базових проблем його сучасного розвитку та забезпечили стабільність успіху і конкурентні переваги в майбутньому.

Актуальність теми дослідження полягає у застосуванні контролінгу з метою мінімізації можливих збитків підприємства шляхом своєчасного передбачення кризових явищ та утримання достатнього рівня конкурентоздатності на ринку.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Дослідженню питань ефективного впровадження контролінгу в системі управління підприємством приділено недостатньо уваги в сучасній економічній літературі. Зокрема, недостатньо розроблені практичні рекомендації щодо впровадження контролінгу в господарську практику підприємств різних галузей.

Однією з причин цього є недостатній рівень підготовки фахівців з цієї галузі знань. Дослідження праць відомих зарубіжних вчених, таких, як Ф. Котлер, Г. Армстронг, Д. Сондерс, В. Вонг [5] та ін. висвітлюють основні питання функціонування контролінгу у відпрацьованому механізмі розвинутого ринку і дають змогу зробити висновки щодо сприяння адаптації контролінгу до національної школи менеджменту. В Україні питання впровадження контролінгу в господарській практиці підприємств розглядають у своїх працях такі вчені: Ареф'єва О.В., Коренков О.В. [1], Воляник Г.М., Марушко Н.С. [2], Верхоглядова Н.І., Шило В.П., Ільїна С.Б. [3], Гудзь П., Мізерна Г. [4], Одноволик В.І. [6], Уткін Е.А., Мартинюк І.В. [7], але це питання і досі потребує глибокого розгляду.

Постановка завдання. Метою дослідження є вивчення ролі та місця контролінгу у системі управління сучасним підприємством.

Виклад основного матеріалу дослідження. Фінансове мислення з огляду на пріоритетність для багатьох вітчизняних підприємств застосування методологічного інструментарію має охоплювати всю систему управління. Всі внутрішні процеси, які відбуваються на підприємстві мають гарантувати власнику капіталу реалізацію його інтересів. На практиці на цьому шляху трапляється чимало перешкод: чи то відхилення роботи окремих структурних підрозділів від загально визначеного курсу розвитку чи навіть ігнорування власником його обов'язків щодо формалізованої постановки цілей. Першочергова постановка цілей, тобто визначення щодо основних видів діяльності, належить до якісного боку планування.

Контролінг - це система орієнтована на майбутній розвиток підприємства. Його завданням є орієнтація управлінського процесу на максимізацію прибутку і вартості капіталу при мінімізації ризику та збереженні ліквідності й платоспроможності підприємства. Він є базою управління і ґрунтується на

економічній системі, систематичності управління і автоматизованому порядку управління. За відсутності хоч би однієї складової, система управління не є контролінгом. Концепція контролінгу є ознакою, навколо якої повинні бути об'єднані основні елементи організації й управління діяльністю підприємства, а саме: всі категорії бізнес-процесів та їх витрати; центри відповідальності підприємства; система планування й бюджетування, що формується на основі центрів відповідальності підприємства; система управлінського обліку, побудована на основі центрів відповідальності та їх бюджетів; система стратегічного управління, заснована на аналізі стратегічної позиції й аналізі витратоутворюючих факторів; інформаційні потоки (документообіг), що дозволяє оперативно фіксувати поточний стан виконання бюджетів центрів відповідальності; моніторинг і аналіз результатів фінансово-господарської діяльності підприємства; виявлення причин відхилень і формування управлінських впливів у рамках центрів відповідальності.

Мета контролінгу – інформаційна підтримка управлінських рішень для підвищення їх якості. Роль контролінгу, як підсистеми фінансового управління підприємством, полягає у підтримці та наданні допомоги керівнику. Служба контролінгу вивчає явища і процеси, що відбуваються на підприємстві, виявляє слабкі місця, порівнює фактичні показники із запланованими та аналізує причини відхилення, а також пропонує заходи щодо покращення ситуації на підприємстві [2, с. 154].

Дослідження статистичних даних показують, що станом на початок 2014 р. 38,2% українських підприємств є збитковими, що свідчить про низьку ефективність їх функціонування, нераціональне управління витратами. Обране нами в якості об'єкту дослідження підприємство - філія Кіровоградської дорожньо-експлуатаційної дільниці „Кіровоградський облавтодор” також отримало від'ємний фінансовий результат. Для покращення фінансово-господарського становища і підвищення ефективності менеджменту підприємства нами пропонується запровадження контролінгу як сучасного інструменту управління підприємством, зокрема контролінгу витрат. Об'єктивно, що важливість дорожньої галузі є значною, оскільки всього по Україні доріг 169447 км; з них лише 97,2% з твердим покриттям; ґрунтових доріг - 4675 км, середньозважене значення категорійності 3,72.

Зауважимо, що основним предметом діяльності даного підприємства є виконання робіт з будівництва, реконструкції, ремонту та утримання автомобільних доріг, мостів, інших споруд та елементів обстановки доріг; забезпечення сталої роботи на автомобільних, дорогах в умовах стихійного лиха, аварій, катастроф і подолання їхніх наслідків; розвиток промисловості та виробництва будівельних, дорожньо-будівельних матеріалів і конструкцій, інших виробів, необхідних для будівництва та ремонту автомобільних доріг і споруд на них.

Таким чином, особливості галузі полягають у багатогранності дорожньої продукції; нерівномірності обсягу робіт по ділянках доріг; сезонності робіт та споживанні великої кількості різноманітних за номенклатурою дорожньо-будівельних матеріалів. Підкреслимо, що контролінг витрат забезпе-

чує досягнення цілей підприємства в сфері управління сукупністю затрат живої та уречевленої праці, основними інструментами при цьому є аналіз величини і структури витрат, оцінка впливу факторів на обсяг та структуру витрат, аналіз обсягу та структури витрат за їх основними статтями, контроль за відхиленнями, які виникають в процесі господарської діяльності підприємства. Як показує практика, аналіз відхилень - ефективний інструмент контролю витрат і всієї системи менеджменту на підприємстві. Якщо виявляється відхилення, то потрібно його зареєструвати і з'ясувати причину його походження. Ідентифікацію причин відхилень можна істотно спростити, шляхом введення розроблених для окремого підприємства класифікаторів „збійних ситуацій” та їх причин. Класифікатори можуть мати різну структуру, але найпростішим видом класифікатора буде просте перерахування можливих причин відхилень. Наприклад, класифікатор причин відхилень від норм витрати сировини і матеріалів може мати такий вигляд: 1) заміна сировини і матеріалів; 2) невідповідність сировини і матеріалів стандартам або технічним умовам; 3) зміна технології; 4) несправність устаткування; 5) несправність інструментів; 6) використання матеріалів нижчої якості; 7) відхилення планових сум транспортно-заготівельних витрат від фактичних. Крім причини, керівництво підприємства зацікавлене, як правило, й у виявленні винуватця виникнення відхилення. Збір інформації про відхилення може бути проведений по різних об'єктах: по видах витрат, процесах, організаційній структурі, окремих виробках. Крім абсолютних відхилень, що представляють різницю між двома абсолютними значеннями, можуть розраховуватися відносні величини відхилень, які, нерідко, більш інформативні. Відносні відхилення найчастіше виражаються у відсотках по відношенню до загальної величини показника або параметра. Це може бути, наприклад, відношення абсолютного відхилення за витратами на матеріали до загальної величини витрат. Відносне відхилення використовується головним чином для того, щоб зрозуміти, наскільки істотне дане відхилення, а також чи здатне воно змінити ситуацію.

У часовому аспекті розрізняють відхилення, що обчислюються у зв'язку з фактом здійснення господарської операції, точніше, її документуванням, і кумулятивні, такі, що розраховуються наростаючим підсумком за часовий проміжок: за день, тиждень, місяць, рік.

У рамках системи контролінгу розрізняють аналіз відхилень, орієнтований на минуле і перспективний аналіз. На практиці частіше зустрічається аналіз, пов'язаний з минулою діяльністю, здійснюваний головним чином для контролю і пошуку винних. Перспективний аналіз поки не так широко поширений. Його основною метою є виявлення прогностичних відхилень за показниками, якими контролюється ступінь досягнення цілей підприємства, і виявлення причин, по яких вони можуть виникнути, щоб заздалегідь виробити коректуючі заходи. Послідовність роботи з відхиленнями в загальному випадку виглядає таким чином: контроль (прогноз) - встановлення величини відхилення - виявлення причини - аналіз причин - коректуючі заходи. Найчастіше порівнюють значення нормативу з фактичним значенням даної величини. Проте для різних ситуацій можуть бути істотнішими інші варіанти порівняння. Як осно-

ву для порівняння можна використовувати наступні варіанти: ідеальний (теоретичний) норматив - норматив, розрахований за припущення ідеальних умов: найкраща кон'юнктура ринку, відсутність втрат; нормальний - розрахований для середнього значення на даний період: середній рівень напруженості норм, середні ціни, середній обсяг випуску; поточний (очікуваний) норматив - розрахований виходячи з прогнозу ситуації на обліковий період: очікуваного обсягу випуску, умов виробництва, прогнозованого рівня цін; базисний - розрахований на той момент, який береться за базу. Практично будь-які поєднання „норматив - звітна величина" можуть представляти інтерес при порівнянні, проте для адекватності процедури необхідно спочатку, вже на стадії організаційної підготовки нормативної і звітної бази, забезпечити змістовну однорідність порівнюваних значень. Слід також відзначити, що для практики управління можуть мати значення і порівняння усередині нормативної і звітної груп: наприклад, план - факт, план - бажане значення, нормальний норматив - ідеальний норматив. Але порівняння в рамках звітної групи слід віднести до питань, що вирішуються в системі планування і бюджетування на підприємстві, а порівняння в рамках нормативної групи визначаються величиною нормативів, яка встановлюється вже на етапі нормування.

Аналіз відхилень дозволяє не тільки ідентифікувати проблемну сферу (сферу неефективності), яка вимагає першочергової уваги, але й визначити «вузькі місця».

Нерідко аналіз відхилень допомагає виявити нові можливості (сфери ефективності), тобто резерви підвищення ефективності роботи співробітників, підрозділів і підприємства в цілому. Зокрема, якщо у одного з робочих фіксується постійне перевищення норм виробітку, то це може стати підставою для вивчення трудових прийомів, що ним використовуються і поширення його досвіду, встановлення нового нормативу часу на виконання даної роботи. Те саме стосується й економії матеріалів. Аналіз відхилень дозволяє також дати рекомендації щодо вдосконаленню системи нормативів, які застосовуються на підприємстві, враховувати чинники, що залишилися поза увагою менеджерів підприємства. При ухваленні конкретного варіанта рішення коректуючих заходів, за наслідками аналізу відхилення до уваги зазвичай приймаються істотність, регулярність відхилень і можливість впливу з боку підприємства. Істотність, значущість відхилень визначається їх вагомістю в загальній величині витрат і результатів підприємства.

Таким чином, можна проаналізувати вплив елементарних чинників на попередній, а також на кінцевий результат. Відхилення можна обчислювати для цілих категорій, таких як загальні витрати основних матеріалів, для будь-яких груп усередині категорій, для кожної статті витрат.

Природно, що необов'язково кожного разу при виникненні відхилень розраховувати його вплив на прибуток. Достатньо одного разу оцінити, яке відхилення по даному параметру вважатимемо за істотне, і надалі можна використовувати контроль відхилень відповідно допустимих меж.

У підсумку зазначимо, що аналіз відхилень може використовуватись вибірково.

Питання стабільного розвитку підприємства в довгостроковій перспективі потребує від менеджера реалізації успішної політики й на стратегічному, і на операційному рівні управління. Для гарантування довгострокової виробничої та ефективної фінансової діяльності підприємства генеральні цілі діяльності обов'язково мають бути трансформовані до рівня операційного управління окремими підрозділами. Системний підхід до управління означає пошук резервів підвищення результативності в усіх підрозділах.

Основним інструментом, спрямованим на визначення ключових і другорядних одиниць бізнесу, є контролінговий інструментарій. Головна методологічна мета застосування інструментарію контролінгу – проведення стратегічної сегментації та встановлення необхідних взаємозв'язків між стратегічними об'єктами. Контролінговий інструментарій служить основою подальшого процесу планування на підприємстві. Застосування інструментарію стає можливим на будь-якому рівні – галузевому, рівні підприємства з виділеними стратегічними одиницями бізнесу.

Контролінг здійснює координацію таких функцій управління, як планування, облік, аудит, контроль, аналіз і регулювання. Кожну окрему функцію було деталізовано до рівня окремих завдань, які мають бути виконані при впровадженні контролінгу. При ефективному розміщенні контролера в організаційній структурі він може брати участь у засіданнях наглядової ради й сприяти реалізації затвердженої стратегії силами та резервами операційного рівня. При цьому аналітичний інструментарій контролера умовно розділено за рівнями управління – стратегічним та операційним. Отже, контролер у процесі такої аналітичної діяльності не лише користується готовою інформацією, отриманою із джерел внутрішнього обліку підприємства, а й збирає дані із зовнішнього середовища, агрегує їх та робить необхідні припущення щодо майбутнього управління підприємством. Необхідно усвідомлювати такий момент: на кожному підприємстві контролером неодмінно визначаються із всієї сукупності планових завдань найважливіші, розв'язання яких швидко та істотно позначиться на результатах господарювання.

Висновки. Таким чином, введення до організаційної структури нового фахівця з новими функціональними обов'язками дало змогу перерозподілити завдання в системі управління. Враховуючи це, контролінг в управлінні може належати й до компетенції керівника фінансово-облікового напрямку. З огляду на особливе значення контролінгового інструментарію як складової системи управління контролер бере безпосередню участь в організації внутрішнього контролю активів. Методологія внутрішньої ревізії та обґрунтування рішень щодо страхування майна й обов'язків також входять до кола важливих завдань, що стоять перед контролером підприємства. Виконання контролером всіх зазначених завдань на високому якісному рівні дасть можливість своєчасно виявити негативні тенденції та відхилення в фінансово-господарської діяльності і створити на основі наявної інформації діючу систему раннього попередження. Тенденції розвитку ринкових відносин в Україні значно ускладнюють фінансове управління підприємством, що призводить до значних якісних змін у структурі та методах управління. Відзначимо,

що зусилля підприємств мають бути спрямовані на створення нової системи управління, в який переживає системне розв'язання проблем обліку, аналізу, планування та контролю. Отже, система управління, заснована на таких підходах, має полегшити керівнику підприємства не лише процес прийняття рішень, а й майбутній контроль того, наскільки кожне окреме рішення сприяє досягненню встановлених фінансових цілей.

Список використаних джерел:

1. Ареф'єва О.В. Управління потенціалом розвитку промислових підприємств / О.В. Ареф'єва, О.В. Коренков. – К.: Грот, 2007. – 200 с.
2. Воляник Г. М. Контролінг у системі управління підприємством / Г. М. Воляник, Н. С. Марушко // Науковий вісник НЛТУ України. – 2009. – Вип. 19.4 – С. 151-155.
3. Верхоглядова Н.І. Контролінг у системі управління підприємством / Н. І. Верхоглядова, В. П. Шило, С. Б.Ільїна // Держава та регіони. – 2008 – №5 – С. 16-21.
4. Гудзь П. Інститут контролінгу в системі управління підприємством П. Гудзь, Г. Мізерна // Підприємства, господарство і економіка. – 2006 – № 9 – С. 154-156.
5. Котлер Ф., Армстронг Г., Сондерс Д., Вонг В. Основи маркетингу: Пер. з англ. / Н.В. Шульгіна (ред.). – 2-ое вид., епроп. – К.: ЮНИТИ, 2009. – 1056 с.
6. Одноволик В.І. Контролінг – сучасна концепція забезпечення стабільного розвитку підприємства / В.І. Одноволик // Актуальні проблеми економіки. – 2009 – №6 – С. 127-130.
7. Уткін Є.А. Контролінг: практика / Є.А. Уткін, І.В. Мартинюк. – Х.: Фінанси і статистика, 2009. – 272 с.

Рецензент – д.е.н., професор Плаксієнко В. Я.

УДК: 631.1.027:338.43

МАРКЕТИНГОВА СТРАТЕГІЯ РОЗВИТКУ ЯК ФАКТОР ДОСЯГНЕННЯ ЦІЛЕЙ АГРАРНОГО ГОСПОДАРСТВА

Загребельна І.Л., аспірант

Полтавська державна аграрна академія

Проаналізовано історичні аспекти розвитку маркетингу та виділено характерні особливості агромаркетингу. Розкрито сутність «маркетингової стратегії» та «стратегії розвитку» та їх вплив на ефективність діяльності сільськогосподарських підприємств. Дано авторське визначення маркетингової стратегії розвитку скотарства що на відміну від існуючих подає собою логічно-обґрунтований комплекс маркетингових заходів, найбільш ефективної цінової політики, пошук методів впливу на попит та пропозицію, удосконалення каналів реалізації та стимулювання збуту продукції, молока і м'яса відповідно спрямованих на поліпшення кількісних та якісних характеристик, забезпечення довготривалого та стійкого розвитку галузі.

Analyzed the historical aspects of marketing and highlighted the characteristics agricultural marketing . The essence of «marketing strategy» and «development strategy» and their impact on the efficiency of agricultural enterprises. Given the author's definition of marketing strategy livestock development in contrast to the existing delivers a logical , reasonable range of marketing activities , the most effective pricing policy to find how to influence supply and demand , improving distribution channels and sales promotion products, milk and meat , respectively aimed at improve the quantity and quality specifications to ensure long-term and sustainable development of the industry.

Постановка проблеми. У системі ринкових економічних відносин сільське господарство повільніше пристосовується до підприємницького се-