

Н.І. Проватар – К. : Либідь, 1997. – 200с.

7. Скопенко Н.С. Сучасний стан і перспективи розвитку харчової промисловості України на основі формування інтегрованих структур // Актуальні проблеми економіки. – 2011. – № 4(118). – С. 103-110.

8. Статистична інформація за 2000-2012 рр. [Електронний ресурс] // Державна служба статистики України. – Режим доступу : <http://www.ukrstat.gov.ua/>

9. Стеченко Д.М. Розміщення продуктивних сил і регіоналістика : Навч. посіб. – К. : Вікар, 2002. – ст.174

10. Якимчук Т.В. Стан і перспективи розвитку підприємств харчової промисловості України // Актуальні проблеми економіки. – 2010. – № 4(106). – С. 162-168.



УДК 005.53:664.013

МИРОНЮК Т. І., канд. екон. наук, доцент

Одеська національна академія харчових технологій, м. Одеса

КОНТРОЛІНГ В СИСТЕМІ ПРИЙНЯТТЯ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ ПІДПРИЄМСТВ ХАРЧОВОЇ ПРОМИСЛОВОСТІ

У статті визначено сутність контролінгу на підприємстві, доведено його ефективність в системі прийняття управлінських рішень. Наведено приклад використання інструментарію оперативного контролінгу, такого як маржинальний дохід, який виступає критерієм прийняття різного роду управлінських рішень.

Ключові слова: контролінг, маржинальний дохід, інструментарій оперативного контролінгу, прибуток, прийняття управлінських рішень

The article explains the purpose of controlling on enterprises, proved its effectiveness in the management decisions. An example of the use of tools operational controlling, such as profit margin, which is the criterion for acceptance of various management decisions.

Keywords: controlling, profit margin, tools operational controlling, profit, acceptance of management decisions

Вступ. Сьогодні економічне середовище функціонування підприємств харчової промисловості України не можна охарактеризувати як стабільне, що вимагає використання нових підходів в управлінні. Тому для ефективного розвитку та забезпечення добробуту власників сучасних підприємств харчової промисловості виникає потреба в застосуванні нових механізмів, а саме контролінгу. Останній є одним із найсучасніших і ефективних систем управління підприємством, є відособленою системою, економічна сутність якої полягає в динамічному процесі перетворення та інтеграції існуючих методів обліку, аналізу, планування, контролю і координації в єдину систему отримання, обробки інформації для прийняття на її основі управлінських рішень. Питанням контролінгу присвячені праці таких вчених, як Манн Р., Майер Э., Хан Д., О.І. Бланк, О.М. Кармінський., С.Н. Петренко, О.В. Портна, О.Л. Максименко, С.А. Смирнов, О.О. Терещенко, І.І. Цигилик та ін.

Постановка завдання. Досить відомим є факт, що на більшості українських підприємств відсутня досконала система прийняття управлінських рішень, що призводить до вибору неправильного вектору їх розвитку. Тому останнім часом в економічній літературі більше досліджень присвячено розгляду питань щодо ефективності менеджменту як такого на підприємствах. Але не завжди ці питання торкаються застосування інструментарію оперативного контролінгу, що в сучасних умовах економіки є досить актуальним. Адже концептуальна відмінність контролінгу від практичного менеджменту полягає в орієнтації на майбутній стан підприємств харчової промисловості.

Отже, **метою статті** є доведення важливості та ефективності застосування контролінгу в системі прийняття управлінських рішень підприємств харчової промисловості, особливо в умовах мінливості зовнішнього середовища.

Результати. Важливо зазначити, що контролінг відрізняється від спільнокореневого слова «контроль». Якщо контроль є однією з функцій управління, то **контролінг є концепцією ефективного управління** підприємством харчової промисловості та забезпечення його тривалого існування в умовах конкуренції.

Контролінг – це синтетичне поєднання даних маркетингу, менеджменту, планування, обліку, аналізу та контролю в системі управління підприємства. Зміст контролінгу як науки пов'язаний з управлінням і регулюванням господарської та фінансової діяльності, для чого використовується система отримання та обробки інформації про техніко-економічні показники роботи фірми. Контролінг базується на системі нормування витрат, визначенні залежності між обсягом реалізованої продукції, витратами та прибутком, кількості витраченого часу на виробництво продукції, експлуатацію машин і устаткування та інших показників, які характеризують рівень використання виробничих потужностей і ресурсів усіх видів, що є дуже важливим в роботі підприємств саме харчової промисловості. В цілому **метою** контролінгу є отримання даних, обробка і трансформація в інформацію для управління та прийняття рішень, яка є нестандартною і призначається для виявлення тенденцій та закономірностей явищ і процесів у діяльності підприємства,

допомагає розробити заходи, які забезпечують його життєдіяльність.

Основними завданнями контролінгу в системі управління харчового підприємства є:

- ліквідація «вузьких місць», які визначаються на основі даних планування, обліку (інформації), аналізу, контролю і використання методів оперативного та стратегічного менеджменту;
- орієнтація на отримання результату, для чого створюється система планування, збору інформації про використання ресурсів, аналізу та прийняття управлінських рішень.

Поставлені завдання контролінгу досягаються за допомогою реалізації його функцій, які включають такі важливі напрями:

- нормування витрат;
- розробку заходів щодо покращення роботи на підставі інформації про відхилення від норм;
- прогнозування ціноутворення;

- аналіз тенденцій розвитку підприємства;
- передбачення господарської і комерційної діяльності залежно від зміни умов роботи;
- координацію мети різних рівнів управління для досягнення загальної мети підприємства;
- відстеження фінансового стану суб'єкта господарювання.

Контролінг виконує функцію внутрішнього контролю у фірмі, визначає економічність роботи її окремих структурних підрозділів, здійснює сервісне обслуговування апарату управління, забезпечує інформацією, необхідною для прийняття рішень.

Функція контролінгу полягає в забезпеченні координації різних систем – планування, контролю, інформаційного забезпечення. Як видно з рис. 1, контролінг розглядається як складова частина управління, але він обмежується системою планування, контролю та інформаційного забезпечення щодо діяльності структурних підрозділів і підприємства в цілому.

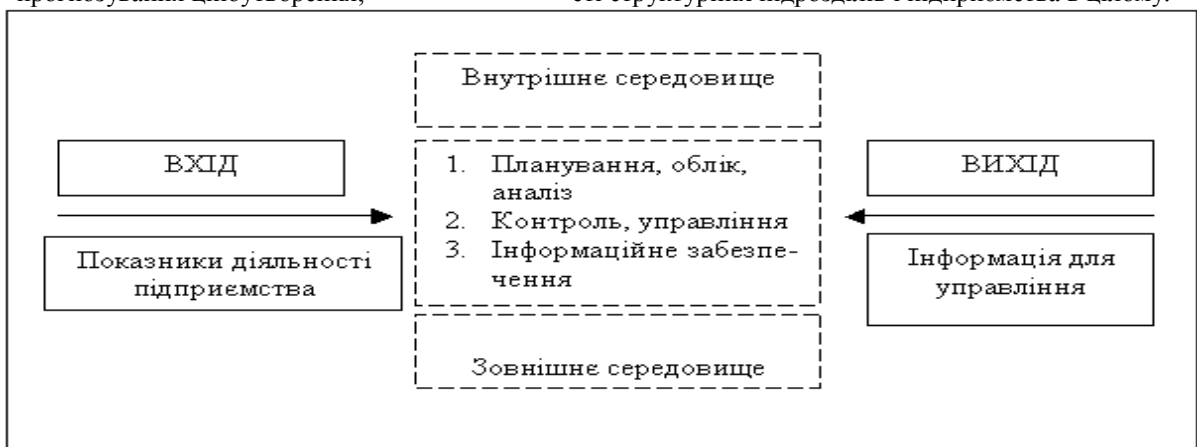


Рис. 1. Контролінг в системі управління

На сучасному етапі розвитку економіки для забезпечення життєдіяльності підприємств необхідною умовою є здатність до нововведень. Тому зараз акцент у керуванні переміщається з контролю на аналіз, оцінку діяльності, розробку стратегії розвитку, моделювання господарської діяльності, маркетинг, для забезпечення чого окремою задачею контролінгу є правильна організація руху інформаційних потоків на підприємстві з метою їхньої оптимізації, тобто одержання релевантної інформації, тієї що може бути корисною в прийнятті управлінських рішень.

Варто звернути увагу, що система контролінгу ефективна і доцільна там, де функції керування делеговані окремим підрозділам і службам. Саме на це звертають увагу Манн Р., Майер Е., вказуючи на відмінні риси контролінгу: «... контроль і керування з боку, поступаються місцем самоконтролю і самоврядуванню, головною задачею яких є підвищення відповідальності кожного окремого працівника» [1].

Зміни середовища функціонування підприємства ставлять перед керівництвом підприємства нові параметри господарювання, що вимагає прийняття ефективних управлінських рішень. Оптимальний вихід в такій ситуації забезпечується за допомогою впровадження системи контролінгу.

Автори роботи «Основи менеджменту» Мескон М.Х. і ін. групують рішення на запрограмовані і

незапрограмовані. Визначення факторів, що впливають на процес прийняття рішень, виробляється ними в залежності від середовища прийняття рішень, що традиційно підрозділяється на умови визначеності, ризику і невизначеності [2]. Вищезазначене свідчить про складність і розмаїтість процесу прийняття рішень. Відповідно і контролінг, що функціонує як система підтримки прийняття управлінських рішень, повинний орієнтуватися на вироблення визначених критеріїв прийняття конкретних рішень у залежності від обраного напрямку дій.

Оперативний контролінг визначає, наскільки прийняті управлінські рішення щодо формування цілей, ресурсів і процесів на підприємстві будуть сприяти підвищенню результативності, ефективності і продуктивності робіт. У залежності від визначеного керівництвом напрямку розвитку різними мають бути і прийняті управлінські рішення.

Першочерговою задачею контролінгу є забезпечення оптимізації взаємозв'язків і залежностей інформаційних потоків між всіма основними функціями керування, що дасть можливість одержання релевантної (корисної) інформації, необхідної для прийняття управлінських рішень. Для цього на підприємстві слід застосовувати інструментарій оперативного контролінгу (рис. 2.)

У своєму дослідженні ми зупинимося на найбільш важливому, на нашу думку, елементі інструментарію підсистеми оперативного контролінгу, а саме

використанні сум покриття (маржинального доходу), які впливають на величину відхилень в алгоритмі «витрати – прибуток».



Рис. 2. Модель структури інструментів оперативного контролінгу

Важливість контролінгу в прийнятті управлінських рішень можна показати за допомогою прикладу розрахунку маржинального доходу.

лізувати виробу: продукт А - 100 ум. од., продукт Б - 150 ум. од., продукт В - 80 ум. од., продукт Г - 120 ум. од. Інші вихідні дані наведено в таблиці 1.

Приклад. Відповідно до маркетингових досліджень, в декаду підприємство може виробляти і реа-

Таблиця 1

Вихідні дані

Показники	Продукт А		Продукт Б		Продукт В		Продукт Г		Всього
	на од.	на обсяг	на од.	на обсяг	на од.	на обсяг	на од.	на обсяг	
Обсяг виробництва, ум. од.	1	100	1	150	1	80	1	120	
Повна собівартість, тис. грн.	27	2700	25	3750	23	1840	39	4680	12970
Ціна /обсяг реалізації, тис. грн.	24	2400	29	4350	26	2080	41	4920	13750
Прибуток, тис. грн.	-3	-300	4	600	3	240	2	240	780

Якщо виходити з прибутку на продукцію, то дані, наведені в таблиці 1, свідчать, що було б економічно доцільно припинити виробництво Продукту А, оскільки підприємство втрачає прибуток у розмірі 300 тис. грн.

Але перед тим, як зробити такий висновок потрібно розрахувати маржинальний дохід (різниця між ціною од. продукції та її змінними витратами), який є критерієм прийняття остаточного управлінського рішення (табл. 2).

Таблиця 2

Розрахунок маржинального доходу (тис. грн.)

Показники	Продукт А		Продукт Б		Продукт В		Продукт Г		Усього
Ціна /Обсяг реалізації	24	2400	29	4350	26	2080	41	4920	13750
Змінні витрати	20	2000	22	3300	17	1360	30	3600	10260
Маржинальний дохід	4	400	7	1050	9	720	11	1320	3490
Постійні витрати	-	-	-	-	-	-	-	-	2710
Повна собівартість	-	-	-	-	-	-	-	-	12970
Прибуток	-	-	-	-	-	-	-	-	780

Як видно з таблиці 2 виробництво і реалізація всіх чотирьох виробів дає позитивний маржинальний

дохід або величину покриття, за рахунок якої підприємство відшкодовує постійні витрати і одержує при-

буток. Якщо підприємство припинить виробництво і реалізацію продукту А, воно втратить маржинальний дохід у розмірі: 4 тис. грн. × 100 ум. од. = 400 тис. грн.

Тим самим запланований прибуток зменшиться до 780 - 400 = 380 тис. грн.

Рішення, яке слід прийняти управлінням, є таким: оскільки неможливо виявити скорочення постійних витрат на 400 тис. грн., то підприємству не потрібно припиняти виробництво Продукту А.

Отже, для виконання покладених на контролінг складних завдань необхідно організаційно оформити його функціонування у загальній системі управління харчового підприємства.

В цьому допоможе створення служби контролінгу. Остання аналізує звітність (внутрішню і зовнішню), економічні показники використання ресурсів, визначає напрями майбутнього розвитку фірми. Враховуючи важливість інформаційних ресурсів для системи управління, служба контролінгу повинна інтегрувати свою систему з системою бухгалтерського обліку і звітності з тим, щоб в єдиному потоці отримувати дані для фінансового обліку та контролю за діяльністю підприємства.

Основними функціями контролера на підприємстві є:

- 1) планування (координація виробничого і загального плану на короткий термін та перспективу; розробка методики складання планів, визначення норм і нормативів);
- 2) інформаційне забезпечення (реєстрація, збір, узагальнення та подання інформації користувачам; визначення обсягу інформації, місця, збору, методів обробки, форм подання тощо);
- 3) порівняння планової та фактичної інфор-

мації в розрізі об'єктів контролінгу (коментарі відхилень, подання зацікавленим службам, виконавцям і власнику);

4) оцінка і консультування з усіма підрозділами управління, які відповідають за певну ділянку роботи;

5) складання звітності для державних органів;

6) подання своєчасної та доречної інформації, що необхідна для спостереження за плановими показниками і відхиленнями від них;

7) розробка альтернативних варіантів дій, спрямованих на попередження негативних наслідків.

Висновки. Отже, контролінг реагує навіть на слабкі сигнали, що означає отримання завчасної інформації, оперативне втручання у процеси, які загрожують підприємству, виявлення і послаблення впливу несприятливих тенденцій у прийнятті управлінських рішень. Контролінг є системою інформації, яка сприяє забезпеченню тривалого існування підприємства та спрямована на майбутнє.

Контролінг є найважливішим засобом успішного прийняття ефективних рішень і, відповідно, функціонування підприємства, тому що:

- 1) забезпечує необхідними даними для прийняття управлінських рішень шляхом інтеграції процесів збору, обробки, підготовки, аналізу, інтерпретації інформації;
- 2) надає інформацію для керування трудовими і фінансовими ресурсами;
- 3) забезпечує виживання підприємства на рівнях стратегічного і поточного управління;
- 4) сприяє оптимізації залежності «доходи – витрати – прибуток».

СПИСОК ЛІТЕРАТУРИ

1. Манн Р., Майер Э. Контроллинг для начинающих. Система управления прибылью. - М. : Изд-во «Финансы и статистика», 2004. - 301 с.
2. Мескон М., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента / Пер. с англ. – Москва : Издательство «Дело», 1997. - 704 с.
3. Ткаченко А.М. Контролінг та контроль у системі управління підприємством // Аудитор України, 2004. - № 2.
4. Портна О.В. Контролінг : навч. посібн. – Львів : Вид-во «Магнолія 2006», 2008. - 240 с.
5. Терещенко О.О. Поняття «контролінг» та «управлінський облік» у теорії і практиці. / О.О. Терещенко // Фінанси України. - 2006. - № 8. - С. 137-146.



УДК 331.101.3:[658.512.62:005.332.4]

КОЗАК К.Б., канд. екон. наук, доцент

Одеська національна академія харчових технологій, м. Одеса

МОТИВАЦІЙНА ПОЛІТИКА ПІДПРИЄМСТВА ЯК ФАКТОР ЙОГО КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ

Управління персоналом - процес який включає багато складових, таких як: кадрова політика, відносини у колективі, соціально-психологічні аспекти управління. При цьому, не достатньо лише знання правильного розрахунку заробітної платні, стратегічно важливими моментами стають визначення способів підвищення продуктивності праці, шляхів зростання творчої ініціативи, стимулювання і мотивації персоналу. Жодна система управління не стане ефективно функціонувати якщо не розроблена ефективна модель мотиваційної політики, оскільки мотивація спонукає конкретного індивіда і колектив до досягнення як особистих, так і колективних