

- порівнянні з товарами конкурентів;
- створенні іміджу підприємства.

Висновки та перспективи подальших досліджень. Отже, в сучасних умовах господарювання підприємствам необхідно постійно слідкувати за процесом здійснення збутової діяльності на основі:

- постійного моніторингу середовища, у якому працює підприємство з використанням широкого спектра методик статичного та оперативного аналізу;
- оцінки збутової діяльності за допомогою інтегрованого показника збутової діяльності;
- використання маржинального аналізу у збутовій діяльності для виявлення відхилень фактичних результатів роботи від планових та з'ясування причин їх виникнення;
- застосування моделі STP-маркетингу, за якою можна спланувати і застосувати заходи щодо поліпшення збутової діяльності.

За таким підходом підприємство уникне помилок і несподіванок, коригування яких вимагатиме додаткового часу, грошей, а головне – забезпечить стабільний попит з боку споживачів.

1. Ансофф И. Новая корпоративная стратегия. – СПб: Питер Ком, 1999. 2. Балабанова Л.В., Балабанець А.В. Маркетинговий аудит системи збуту: Навч. посібник. – К.: ВД “Професіонал”, 2004. 3. Гаркавенко С.С. Маркетинг: Підручник. – К.: Лібра, 2004. 4. Карлофф Б. Деловая стратегия: Пер.с англ. – М.: Экономика, 1991. 5. Петренко С.Н. Контролінг: Учеб. пособие. – К.: Ника-Центр, Эльга, 2004. 6. Gerry Jonson, Kevan Scholes. Exploring corporate strategy. – Prentice Hall International (UK) Ltd., 1993.

УДК 338.24

Н.Є. Селюченко, В.П. Кічор, *З.Б. Живко
Національний університет “Львівська політехніка”
*Львівський юридичний інститут МВС України

ІНФОРМАЦІЙНЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ПРИЙНЯТТЯ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ ЯК ПРОДУКТ СИСТЕМИ КОНТРОЛІНГУ НА ПІДПРИЄМСТВІ

© Селюченко Н.Є., Кічор В.П., Живко З.Б., 2006

Одним з основних чинників забезпечення ефективного функціонування суб'єктів господарювання є коректне створення інформаційної бази для прийняття управлінських рішень. Досліджено питання формування інформаційного забезпечення службою контролінгу, критерії оцінювання його якості, одним із яких є безпомилковість даних. Для оцінки допустимого рівня відхилення використовуваної інформації від фактичної запропоновано використовувати показник середньозваженої вартості капіталу.

One of basic factors of providing of the effective functioning of subjects of menage is correct creation of informative base for acceptance of administrative decisions. In the article the questions of forming of the informative providing by service of controlling are explored, criteria of evaluation of his quality, important which infallibility of data is definite among. For estimation of possible level of rejection of information that is used from actual one it is offered to use the index of average cost of capital.

Постановка проблеми. Формування ринкової економіки в Україні супроводжується збитковістю та банкрутством багатьох підприємств. Часто причиною цього явища є неналежне забезпечення менеджменту підприємства необхідною інформацією. Своєчасне отримання достовірної інформації про зовнішнє середовище та внутрішній стан суб'єкта господарювання забезпечило б можливість реалізації ефективних превентивних заходів, що не допустило б кризових

явищ. Однак сьогодні в Україні немає належно розробленої теоретико-методологічної бази антикризового управління, невирішеною залишається проблема відсутності служби контролінгу на підприємствах, яка б забезпечувала інформаційну та методичну підтримку процесу прийняття управлінських рішень. Ці обставини зумовлюють банкрутство тих суб'єктів господарювання, які мають відповідний потенціал для виходу з кризової ситуації, що загалом негативно впливає на стан всієї економіки країни.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Дослідженню проблем формування інформаційної бази системи управління суб'єктів господарювання присвячені праці багатьох науковців. Зокрема, забезпечення інформацією процесу прийняття управлінських рішень визначають як одну з основних функцій системи контролінгу на підприємстві Є. Ананькіна, С. Данилочкін, Н. Данилочкіна [2], Є. Майер [3], М. Пушкар [7], О. Терещенко [9]. У [9] значну увагу приділено також проблемі діагностування кризової ситуації та її попередження, формування інформаційної бази в період оздоровлення підприємства. Однак дискусійною сьогодні залишається низка питань, зокрема, підходи до трактування самого поняття «контролінг», визначення функцій служби контролінгу на підприємстві [1; 2; 3; 4; 5; 7; 9; 10; 11], підходи до оцінювання якості управлінської інформації [2; 7; 8] та ін.

Формулювання цілей статті. Управління суб'єктом господарювання в умовах ринкової економіки, конкуренції та перерозподілу власності ставить високі вимоги до інформації, на основі якої приймаються рішення. Формуванням інформаційної бази для прийняття управлінських рішень повинен займатися окремий підрозділ, служба чи хоча б окремий спеціаліст на невеликому підприємстві. У кожному конкретному випадку необхідно визначити склад показників інформаційної бази, критерії відбору інформації, способи організації та захисту інформаційних потоків. Необхідність розв'язання цих проблем зумовила вибір теми даного дослідження.

Виклад основного матеріалу. Слово «контролінг» походить від англійського to control – контролювати, керувати, яке, своєю чергою, має французьке походження кореня, який означає «реєстр, перевірковий список» [6, с.35]. Контролінг, контролер – це категорії, які використовувалися в галузі державного управління ще в середні віки.

Широкого розвитку контролінг набув, починаючи з 20-х років минулого століття. Значною мірою на його розвиток вплинула світова економічна криза. Піонерами в запровадженні системи контролінгу були підприємства США. Однак у США контролінг був орієнтований тільки на практику, а перші теоретичні розробки з контролінгу з'явилися в Німеччині та інших німецькомовних країнах у 70-х роках минулого століття.

Сьогодні немає єдиного підходу до визначення контролінгу. В українській науковій економічній літературі ці питання ще не достатньо досліджені. У таблиці наведено трактування контролінгу як зарубіжними, так і вітчизняними авторами.

Як стверджує автор [9, с.58], одним з продуктів контролінгу є система інформаційного забезпечення менеджменту. Від якості цього забезпечення суттєво залежить ефективність управлінських рішень.

Інформаційні комунікації поділяють на такі групи [7, с.50]:

- міжрівневі: інформація переміщується всередині підприємства «знизу догори» та «зверху донизу». Таку комунікацію називають вертикальною;
- між різними підрозділами: інформація циркулює на одному ієрархічному рівні управління між окремими структурними підрозділами та відділами. Таку комунікацію називають горизонтальною;
- міжособові: обмін інформацією між керівниками, які витрачають на розмови від 50 до 90 % свого робочого часу. Рациональна побудова таких комунікацій дасть змогу вирішити питання розвантаження керівників;
- організаційні: враховують те, що рух інформації між рівнями управління може призвести до недостовірності повідомлень, інформаційних перевантажень працівників внаслідок незадовільної організаційної структури підприємства.

Трактування контролінгу

| Визначення контролінгу | Автор | Джерело |
|---|---|----------------|
| Функціонально відокремлений напрямок економічної роботи на підприємстві, пов'язаний з реалізацією фінансово-економічної коментуючої функції в менеджменті для прийняття оперативних та стратегічних управлінських рішень. | Ананькіна Е.А., Данилочкін С.В., Данилочкіна Н.Г. | [2, с.6] |
| Певна концепція керівництва підприємством, орієнтована на його довготермінове і ефективне функціонування у постійно змінних господарських умовах. | Аншатов В.А. | [1] |
| Система забезпечення виживання підприємства в двох напрямках: короткостроковому – оптимізація прибутку, і в довгостроковому – збереження і підтримка гармонійних відносин і взаємозв'язків певного підприємства з навколишнім його оточенням. Керівна концепція ефективного управління підприємством і забезпеченням його довгострокового існування. | Майєр Е. | [3] |
| Система управління процесом досягнення кінцевих цілей і результатів діяльності фірми... як система управління прибутком підприємства. Система регулювання затрат і результатів діяльності, що допомагає в досягненні цілей підприємства, дозволяє уникнути несподіванок і своєчасно ввімкнути червоне світло, коли економіці підприємства загрожує небезпека, що вимагає вжити заходів протидії. | Манн Р., Майєр Е. | [4] |
| Система внутрішнього контролю, що забезпечує концентрацію контрольних дій на найпріоритетніших напрямках формування фінансово-економічного стану, своєчасне виявлення відхилень фактичних результатів від прогнозованих та прийняття оперативних управлінських рішень щодо виконання встановлених завдань. | Матейко С.В. | [5, с.130] |
| Система інформації, яка сприяє забезпеченню тривалого існування підприємства. | Пушкар М.С. | [7,с.5] |
| Система управління прибутком підприємства. Своєрідний механізм саморегулювання на підприємстві, який забезпечує зворотний зв'язок у контурі управління. | Ткаченко А. М. | [10, с.132] |
| Інтегрована саморегульована система методів та інструментів, яка спрямована на функціональну підтримку прийняття управлінських рішень і передбачає координацію планування, обліку та контролю, а також інформаційне, методологічне забезпечення та внутрішній консалтинг. | Терещенко О.О. | [9, с.58] |
| Концепція управління підприємством, спрямована на виявлення всіх шансів і ризиків, пов'язаних з отриманням прибутку в умовах ринку. | Фольмут Х. Й. | [11] |

Основним завданням контролінгу є налагодження руху інформаційних потоків так, щоб управлінські структури отримували лише оптимальну, необхідну для цього моменту та в оптимальній кількості інформацію. Тому організація інформаційних потоків повинна відповідати таким вимогам [2, с.150]:

- інформація повинна бути вірогідною, своєчасною, об'єктивною, оперативною та повною;
- обсяг інформації повинен бути оптимальним;
- інформація повинна мати певного користувача і максимально задовольняти його потреби;
- інформація, що надходить з різних джерел, повинна бути ідентичною;
- інформація з точки зору облікових і заданих позицій повинна мати єдині одиниці виміру, використовувати одні і ті самі параметри і показники;
- дані оперативного обліку повинні використовуватися для проведення оперативного аналізу з метою прийняття оперативного управлінського рішення.

Для характеристики рівня ефективності використання інформації під час підготовки та прийняття управлінських рішень автори [2, с.152] рекомендують застосовувати такі показники:

1. Коефіцієнт абсолютного використання інформації:

$$K_{аві} = \Sigma I_{вик} / \Sigma I_{вхід}, \quad (1)$$

де $I_{вик}$ – використана інформація; $I_{вхід}$ – інформація, яка надійшла.

2. Коефіцієнт оперативності використання інформації:

$$K_{ові} = \Sigma T_{в \cdot q} / (\Sigma \Delta T + \Sigma T_{в \cdot q}), \quad (2)$$

де $T_{в}$ – встановлений термін для надходження конкретного виду інформації; q – питома вага інформації конкретного виду; ΔT – відставання від встановленого терміну використання конкретного виду інформації.

3. Коефіцієнт надійності системи управління:

$$K_{нсу} = 1 - (\Sigma I_{нер} / \Sigma I_{вхід}), \quad (3)$$

де $I_{нер}$ – нереалізована інформація; $I_{вхід}$ – інформація, що надійшла.

Важливою характеристикою, на нашу думку, є ідентичність (несуперечливість) інформації, що надходить з різних джерел. Джерелами суперечливості інформації можуть бути стилістичні помилки у вихідному тексті, розпливчастість чи недбалість формулювань, неповна поінформованість авторів, спотворення текстової інформації в процесі її передачі мережевими каналами, а також навмисне перекручування інформації. Тому на сучасному етапі важливого значення набуває належна підготовка вихідної інформації та забезпечення її захисту. Заходи щодо захисту повинні усунути можливість фізичного знищення чи перекручування інформації, використання її сторонніми особами, що може призвести до розголошення конфіденційної інформації і завдати значних економічних збитків.

Автори [8, с.31] пропонують такий підхід щодо визначення рівня вагомості помилок в інформації, яку використовують для прийняття управлінських рішень:

$$O_j < K_j \cdot B_j, \quad (4)$$

де O_j – рівень відхилення цієї інформації від фактичної за кожним конкретним j -м об'єктом обліку; K_j – емпіричний коефіцієнт, який залежить від умов і об'єкта обліку; B_j – базовий показник, стосовно якого оцінюють відхилення.

Емпіричний коефіцієнт показує частку, яку не може перевищувати відхилення цієї інформації за j -м об'єктом обліку від фактичної стосовно базового показника. Розраховують на основі емпіричних даних або за допомогою методу експертних оцінок.

За базовий показник для встановлення рівня вагомості помилок автори пропонують вибирати показник виручки від реалізації, прибутку, вартості майна.

На нашу думку, доцільно було б використовувати ще й такий показник, як середньозважена вартість капіталу підприємства, оскільки саме цей показник провідні західні компанії використовують як “інтегрований цільовий орієнтир контролінгу” [9, с.70].

Використання середньозваженої вартості капіталу як критерію для оцінки вагомості помилок в управлінській інформації є важливим для підприємств, які перебувають в кризових ситуаціях та розробляють заходи щодо їх подолання. Як зазначає автор [9, с.70], “вартість капіталу є досить виразним синтезованим індикатором ефективності діяльності підприємства. Значення показника складається у зовнішньому середовищі, на ринку капіталів. Якщо фінансові параметри підприємства є якісними, а фінансово-господарська діяльність ефективною, то середньозважена вартість капіталу буде низькою, і навпаки. Цей показник доцільно розраховувати як загалом по підприємству, так і в розрізі окремих напрямів бізнесу, проектів, структурних підрозділів”.

Відповідно і застосування умови (4) щодо оцінки помилковості інформації пропонуємо здійснювати в таких же ж самих розрізах. Це дасть змогу виявити найпроблемніші місця в системі інформаційного забезпечення на всіх рівнях.

Висновки та перспективи подальших досліджень. Інформація, яку використовують для прийняття управлінських рішень, повинна відповідати певним критеріям, важливим серед яких є її безпомилковість. Показником, стосовно якого оцінюють допустимий рівень відхилення використовуваної інформації від фактичної, пропонуємо вважати середньозважену вартість капіталу. Оцінювати інформацію за цим показником необхідно в розрізі окремих проектів,

структурних підрозділів, напрямів бізнесу. Відповідальність за формування якісної інформаційної бази повинна нести служба контролінгу.

Одним з основних питань подальших наукових досліджень у цьому напрямку має бути створення надійної системи захисту інформації.

1. Анташов В., Уварова Г. *Экономический советник менеджера*. – Минск: Финансы, учет, аудит, 1996. – 320 с. 2. *Контроллинг как инструмент управления предприятием* / Е.А. Ананькина, С.В. Данилошкин, Н.Г. Данилошкина и др.; Под ред. Н.Г. Данилошкиной. – М.: Аудит, ЮНИТИ, 1998. – 279 с. 3. Майер С. *Контроллинг как система мышления и управления*. – М.: Финансы и статистика, 1993. – 76 с. 4. Манн Р., Майер С. *Контроллинг для начинающих: Пер. с нем.* – М.: Финансы и статистика, 1992. – 208 с. 5. Матейко С.В. *Модель контролінгу фінансово-економічного стану підприємства // Держава та регіони*. – 2004. – № 2. – С. 130–132. 6. Новікова І.В. *Шляхи застосування системи фінансового контролінгу у діяльності вітчизняних підприємств // Актуальні проблеми економіки*. – 2002. – № 4. – С. 35 – 40. 7. Пушкар М.С. *Контролінг: Монографія*. – Тернопіль, 1997. – 146 с. 8. Сокольская Р.Б., Зеликман В.Д. *Требования к финансовой информации на предприятии // Академичний огляд*. – 2002. – № 2. – С. 30–33. 9. Терещенко О.О. *Антикризове фінансове управління на підприємстві: Монографія*. – К.: КНЕУ, 2004. – 268 с. 10. Ткаченко А.М. *Контролінг – концепція сучасного управління підприємством // Економіка промисловості*. – 2003. – № 1 (19). – С. 131 – 137. 11. Фольмут Х.Й. *Инструменты контроллинга от А до Я: Пер. с нем. / Под ред. и с предисл. М. Л. Лукашевича и Е. Н. Тихоненковой*. – М.: Финансы и статистика, 2001. – 288 с.

УДК 338.409.9

Скворцов І.Б., Скворцов Д.І.
Національний університет “Львівська політехніка”

ВИЗНАЧЕННЯ ВИРОБНИЧИХ ВИТРАТ ПРИ ЗРОСТАННІ ІНТЕНСИВНОСТІ ПРАЦІ

© Скворцов І.Б., Скворцов Д.І., 2005

Пропонується метод визначення виробничих витрат із зростанням інтенсивності праці з метою покращення системи планування на підприємстві та зміни прибутку від зміни продуктивності праці за умови її підвищеної інтенсивності. Моделювання процесу виробництва у тривимірному просторі і визначення потужності підприємства з двох позицій: менеджменту (технологічних можливостей) та економіки (економічної доцільності).

The method of definition of industrial expenses is offered at increase in intensity of work with the purpose of improvement of system of planning at the enterprise and changes of the profit from change of labor productivity at its raised intensity. Modeling of process of manufacture in three-dimensional space and determination of power of enterprise from two positions: management (technological possibilities) and economy (financial viability).

Постановка проблеми. У ринкових умовах, коли виробництво продукції має узгоджуватись із попитом, виникає необхідність змінювати інтенсивність праці на підприємстві, щоб задовольнити зміни попиту на цю продукцію. Актуальність цієї проблеми пояснюється і тим, що в радянський період вважалося, що в плановій економіці попит не є регулюючим чинником, а тому підприємство має працювати з максимальною інтенсивністю, щоб виконувати планові завдання. Тепер, коли відбувся перехід до ринкової економіки, не враховувати попит практично неможливо, оскільки таке підприємство стане неконкурентноспроможним. Для підприємств, які виготовляють продукцію, що може зберігатись, ця проблема значною мірою вирішується шляхом застосування різних логістичних моделей – організації різних видів складського господарства. Але для підприємств,