

В работе рассмотрен процесс поэтапного отбора зарубежных рынков на основе выбранных показателей. Предложена графическая модель выбора зарубежного рынка на базе «идеального» рынка.

**Ключевые слова:** зарубежный рынок, потребители, продажи, промышленные предприятия.

The article describes the step by step foreign market selection process based on beforehand chosen indexes. The graphic model of alternative foreign market under “ideal” market is proposed.

**Keywords:** foreign market, users, sales, industrial enterprises.

УДК 65.014.1

**О. Д. ЩЕРБАНЬ**, канд. екон. наук, доц. Харківський інститут фінансів  
Українського державного університету фінансів та міжнародної торгівлі

## **КОНТРОЛІНГ ЯК ІНСТРУМЕНТ ЕФЕКТИВНОГО УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ**

У статті визначена необхідність здійснення постійного процесу контролю використання внутрішніх чинників через розробку та послідовну реалізацію власної програми підвищення ефективності діяльності, а також врахування впливу на неї зовнішніх чинників. Підвищення ефективності діяльності суб'єктів господарювання залежить від удосконалення інформаційного забезпечення управлінських функцій на базі використання сучасних програмних продуктів. Дослідження автоматизації управління значно полегшує процес впровадження і підвищує ефективність подальшого використання цієї системи.

**Ключові слова:** контролінг, ефективне управління підприємством, чинники, діяльність суб'єктів господарювання, програмне забезпечення, автоматизація управління.

**Вступ.** Можливі напрямки реалізації внутрішніх і зовнішніх чинників підвищення ефективності діяльності підприємств та організацій неоднакові за мірою впливу, ступенем використання та контролю. Тому для практики господарювання, для керівників і відповідних спеціалістів (менеджерів) суб'єктів підприємницької чи інших видів діяльності важливим є детальне знання масштабів дії, форм контролю та використання найбільш істотних внутрішніх і зовнішніх чинників ефективності на різних рівнях управління діяльністю трудових колективів. Той чи інший суб'єкт господарювання може й мусить постійно контролювати процес використання внутрішніх чинників через розробку та послідовну реалізацію власної програми підвищення ефективності діяльності, а також урахувати вплив на неї зовнішніх чинників.

**Аналіз останніх досліджень та літератури.** Проблемам контролінгу як інструменту ефективного управління підприємством приділяють увагу науковці: Бланк І. А. [1], Музичук А. А. [2], Яструбецька Л. С. [4], Король В. А. [5], Хотомлянський О. Л. [6], Ходус А. [7]. У зв'язку з цим виникає необхідність

конкретизації напрямків дії та використання головних внутрішніх і зовнішніх чинників підвищення ефективності діяльності суб'єктів господарювання.

**Мета досліджень, постановка проблеми.** Є необхідність здійснення постійного процесу контролю використання внутрішніх чинників через розробку та послідовну реалізацію власної програми підвищення ефективності діяльності, а також врахування впливу на неї зовнішніх чинників. Підвищення ефективності діяльності суб'єктів господарювання залежить від удосконалення інформаційного забезпечення управлінських функцій на базі використання сучасних програмних продуктів. Дослідження автоматизації управління значно полегшує процес впровадження і підвищує ефективність подальшого використання цієї системи. Основними напрямками дії чинників є [4]:

1) технологія. Технологічні нововведення, особливо сучасні форми автоматизації та інформаційних технологій, справляють найістотніший вплив на рівень і динаміку ефективності виробництва продукції. За принципом ланцюгової реакції вони спричиняють суттєві (нерідко докорінні) зміни в технічному рівні та продуктивності технологічного устаткування, методах і формах організації трудових процесів, підготовці та кваліфікації кадрів тощо;

2) устаткуванню належить провідне місце в програмі підвищення ефективності передовсім виробничої, а також іншої діяльності суб'єктів господарювання. Продуктивність діючого устаткування залежить не тільки від його технічного рівня, а й від належної організації ремонтно-технічного обслуговування, оптимальних строків експлуатації, змінності роботи, завантаження в часі тощо;

3) матеріали та енергія позитивно впливають на рівень ефективності діяльності, якщо розв'язуються проблеми ресурсозбереження, зниження матеріаломісткості та енергоємності продукції, раціоналізується управління запасами матеріальних ресурсів і джерелами постачання;

4) працівники. Основним джерелом і визначальним чинником зростання ефективності діяльності є працівники: керівники, менеджери, спеціалісти, робітники. Ділові якості працівників, підвищення продуктивності їхньої праці багато в чому зумовлюються дійовим мотиваційним механізмом на підприємстві, підтриманням сприятливого соціального мікроклімату в трудовому колективі.

б) організація і системи. Єдність трудового колективу, раціональне делегування відповідальності, належні норми керування характеризують добру організацію діяльності підприємства, що забезпечує необхідну спеціалізацію та координацію управлінських процесів, а отже, вищий рівень ефективності (продуктивності) будь-якої складної виробничо-господарської системи. При цьому остання для підтримування високої ефективності господарювання має бути динамічною та гнучкою, періодично реформуватися відповідно до нових завдань, що постають за зміни ситуації на ринку;

7) методи роботи. За переважання трудомістких процесів досконаліші методи роботи стають достатньо перспективними для забезпечення зростання ефективності діяльності підприємства. Постійне вдосконалення методів праці передбачає систематичний аналіз стану робочих місць та їхню атестацію, підвищення кваліфікації кадрів, узагальнення та використання нагромадженого на інших підприємствах позитивного досвіду;

8) стиль управління, що поєднує професійну компетентність, діловитість і високу етику взаємовідносин між людьми, практично впливає на всі напрямки діяльності підприємства. Від нього залежить, у якій мірі враховуватимуться зовнішні чинники зростання ефективності діяльності на підприємстві.

Відтак належний стиль управління як складовий елемент сучасного менеджменту є дійовим чинником підвищення ефективності діяльності будь-якого підприємства, кожної підприємницької структури.

9) державна економічна й соціальна політика істотно впливає на ефективність суспільного виробництва. Основними її елементами є:

- а) практична діяльність владних структур;
- б) різноманітні види законодавства (законотворча діяльність);
- в) фінансові інструменти (заходи, стимули);
- г) економічні правила та нормативи (регулювання доходів і оплати праці, контроль за рівнем цін, ліцензування окремих видів діяльності);
- д) ринкова, виробнича й соціальна інфраструктури;
- е) макроекономічні структурні зміни;
- є) програми приватизації державних підприємств;
- ж) комерціалізація організаційних структур невиробничої сфери.

10) інфраструктура. Важливою передумовою зростання ефективності діяльності підприємств є достатній рівень розвитку мережі різноманітних інституцій ринкової та виробничо-господарської інфраструктури. Нині всі підприємницькі структури користуються послугами інноваційних фондів і комерційних банків, бірж (товарно-сировинних, фондових, праці) та інших інститутів ринкової інфраструктури. Безпосередній вплив на результативність діяльності підприємств справляє належний розвиток виробничої інфраструктури (комунікацій, спеціалізованих інформаційних систем, транспорту, торгівлі тощо). Вирішальне значення для ефективного розвитку всіх структурних елементів економіки має наявність широкої мережі установ соціальної інфраструктури.

На сьогодні в Україні створюється нова економічна система, основана на ринкових відносинах. Підвищення ефективності функціонування господарюючих суб'єктів залежить від удосконалення інформаційного забезпечення управлінських функцій на базі використання сучасних програмних продуктів. Якісних змін потребують усі важелі управління, у тому числі облік і аналіз.

Сучасний ринок програмного забезпечення та інформаційно-розробницьких послуг дозволяє суб'єктам господарської діяльності вибрати один із двох шляхів комплексної автоматизації [3].

Перший полягає у розробці власного програмного забезпечення. Перевагою цього методу є повна адекватність створеного програмного продукту предметній області і точність відображення особливостей організаційної структури, напрямів діяльності та інформаційних потреб усіх рівнів ієрархічної системи управління. Недоліками можна назвати недостатню універсальність та модифікаційну здатність власної програмної розробки, а також порівняно високу вартість проектування, програмування, впровадження і супроводу.

Другий шлях – це вибір і придбання універсальної бухгалтерської програми, генерування і налагодження її основних процедур відповідно до форми обліку, системи документообігу, розподілу повноважень і аналітичних потреб підприємства.

Упровадження системи автоматизації управління, як і будь-яке важливе перетворення на підприємстві, є складним процесом. Деякі проблеми, що

виникають при упровадженні системи, достатньо добре вивчені, формалізовані і мають ефективні методології рішення. Своєчасне вивчення цих проблем і підготовка до них значно полегшують процес упровадження і підвищують ефективність подальшого використання системи.

Перш ніж приступати до упровадження системи автоматизації на підприємстві необхідно провести часткову реорганізацію його структури і технологій ведення бізнесу. Тому необхідне повне і достовірне обстеження підприємства у всіх аспектах його діяльності. На основі висновку, отриманого в результаті обстеження, будується вся подальша схема побудови корпоративної інформаційної системи

Упровадження системи автоматизації вносить істотні зміни в управління бізнес-процесами. Кожний документ, що відображає в інформаційному полі течію або завершення того або іншого крізного бізнес-процесу, в інтегрованій системі створюється автоматично, на підставі первинного документа, що відкрив процес. Співробітники, відповідальні за цей бізнес-процес, лише контролюють і, при необхідності, вносять зміни у позиції побудованих системою документів

В цілому ефективність використання інформаційних систем обумовлюється дією ряду факторів організаційного, інформаційного й економічного характеру[6].

Організаційний ефект виявляється у звільненні працівників від рутинних операцій із систематизації та групування даних, численних розрахунків і записів у реєстри та іншу документацію, звірення показників, збільшивши тим самим час для проведення аналізу й оцінки ефективності прийнятих управлінських рішень.

Інформаційний фактор ефективності виражається в підвищенні рівня поінформованості персоналу.

Економічний фактор виявляється в тому, що у процесі автоматизації аналітико-обчислювальних робіт досягається зниження трудомісткості окремих операцій, зростання продуктивності і поліпшення умов праці окремих працівників, підвищення оперативності, включаючи підготовку звітності при постійно зростаючому обсязі первинної документації без збільшення чисельності персоналу тощо.

Отже, економічна ефективність складається з двох основних компонентів:

- 1) удосконалення виробничої, господарської і фінансової діяльності;
- 2) скорочення витрат на проведення обчислювальних операцій.

При вирішенні поетапного переходу до створення інформаційної системи потрібний цілеспрямований вибір програмного забезпечення, який повинен спиратися на системну комплексну оцінку. Проблема полягає в тому, що система має задовольняти кілька вимог: бути достатньо функціональною, завершеною з точки зору обліку (автоматизації обліку), бути універсальною, тобто враховувати специфіку галузевих особливостей підприємств. Має бути продумана проблема інтенсифікації автоматизації цілісного управлінського обліку фінансово-економічних служб.

Сучасне програмне забезпечення будується відповідно до вимог, принципів і методів ведення обліку, облікового забезпечення, виходячи із можливостей сучасної техніки. Вітчизняні програмні продукти, призначені для обліку на малих підприємствах, повинні відповідати основним функціональним обліковим вимогам, мати можливість проводити облікову, аналітичну, контролюючу роботу, враховуючи національні специфічні риси підприємств (галузь діяльності, розмір і форму власності підприємства). Саме ці моменти мають якісно характеризувати програмний продукт автоматизації інформаційної бази контролінгу підприємства. Тому можливості бухгалтерських програм можуть слугувати критерієм для їх якісних оцінок і вибору для застосування малими підприємствами. До цих критеріїв потрібно віднести можливість програмного забезпечення інформаційної бази [7]:

- 1) вести синтетичний та аналітичний облік активів, капіталу, зобов'язань з елементами управлінського обліку;
- 2) формувати фінансову, податкову, статистичну звітність;
- 3) надавати іншу довідкову інформацію для потреб ведення господарської діяльності;
- 4) на базі даних можливостей проводити автоматизований аналіз-прогноз і контроль за діяльністю підприємства.

Наведені оціночні компоненти інформаційної бази мають включати можливість ведення первинного обліку та складання різних форм первинних документів, реєстрів бухгалтерського обліку, формувати оборотну відомість,

бухгалтерські реєстри малих підприємств тощо. За таким критеріями можна відібрати приблизно 110 показників.

Крім того, програмне забезпечення має задовольняти відповідні технічні, комерційні та ергономічні потреби.

До технічних характеристик слід віднести:

- 1) невибагливість до комп'ютерних систем;
- 2) швидкість виконання поставлених завдань;
- 3) можливість редагування бухгалтерських форм персоналом бухгалтерії залежно від змін на законодавчому рівні, від потреб управління підприємством;
- 4) обмін даними з іншим програмним забезпеченням;
- 5) обмін інформацією через мережу;
- 6) надійний захист і збереження інформації;
- 7) замінити програму (поновити версію).

Стосовно комерційних характеристик, то їх має забезпечити фірма-виробник або фірма-постачальник:

- 1) ціна програми;
- 2) документація;
- 3) супровід програмного забезпечення (навчання, консультації, після реалізаційний сервіс), тощо.

**Висновки.** Ергономічні вимоги до бухгалтерських програм мають задовольнити характеристики щодо зручності у користуванні програмою та позитивно сприймати інформацію працівники.

Реформа методів управління економічними об'єктами спричинила за собою перебудову організації процесу автоматизації управлінської діяльності, а також необхідність в систематизації знань, що стосуються науково-практичної області та розвитку методичного аспекту процесу створення і практики використання нових інформаційних технологій в менеджменті.

**Список літератури:** 1. Бланк І.А. Управління грошовими потоками. – К.: Ніка-Центр, Ельга, 2002 р. – 402 с. 2. Музичук А.А. Деякі характеристики фінансових потоків. Фінансовий ринок. // Фінанси України. – 2010 р. – №2 с. 138-145. 3. Внутрішньофірмове фінансове прогнозування та планування //www.vuzlib.net. 4. Яструбецька Л.С. Грошові потоки в оцінці інвестиційного проекту підприємства // Фінанси України. – 2010 р. – № 5 с. 101-109. 5. Король В.А. Проблеми управління фінансами відкритих акціонерних товариств. // Фінанси підприємств. – 2009 р. – № 2 с. 76-82. 6. Хотомлянський О.Л. Комплексна оцінка фінансового стану підприємства // Фінанси України. – 2010 р. – № 1 с. 111-115. 7. Ходус А. Управление

финансовыми потоками предприятия в формате дебиторской и кредиторской задолженности. // Экономист. – 2010 г. №8 с. 86-89.

Надійшла до редакції 25.04.2013

УДК 65.014.1

**Контролінг як інструмент ефективного управління підприємством / Щербань О. Д. // Вісник НТУ «ХПІ». Серія: Актуальні проблеми управління та фінансово-господарської діяльності підприємства – Харків: НТУ «ХПІ». – 2013 . – № 24(997). – С. 169–176. – Бібліогр.: 7 назв.**

В статье определена необходимость осуществления постоянного процесса контроля за использованием внутренних факторов по средствам разработки и последовательной реализации программы повышения эффективности деятельности, а также учета влияния на нее внешних факторов. Повышение эффективности деятельности субъектов хозяйствования зависит от усовершенствования информационного обеспечения управленческих функций на базе использования современных программных продуктов. Исследование автоматизации управления значительно облегчает процесс внедрения и повышает эффективность дальнейшего использования этой системы.

**Ключевые слова:** контролинг, эффективное управление предприятием, факторы, деятельность субъектов хозяйствования, программное обеспечение, автоматизация управления.

The article identified the need to implement the continuous process of monitoring internal factors through development and consistent implementation of an own program to improve business efficiency, and taking into account the impact of external factors on it. Improving the efficiency of business entities depends on the improvement of informational support of management functions based on the use of modern software. The study on management automation greatly simplifies the process of implementation and improves the efficiency of the further use of the above-mentioned system.

**Keywords:** controlling, effective enterprise management, factors, activities of business entities, software, automated management.