

показників, базису для навчання. Таким чином, простежується певна послідовність між необхідністю формування компетентностей працівників та створенням сталого професійного розвитку із відповідним набором сутнісних рис, що у взаємодії приносить суспільно корисний результат у вигляді ефективно діючого підприємства, яке здатне реагувати на виклики сьогодення шляхом швидкого редагування кадрової політики.

**МІЩЕНКО В.А.**, докт. екон. наук,  
**ІМЕНИННИК А.М.**, здобувач

### **ФІНАНСОВИЙ КОНТРОЛІНГ ЯК ОРГАНІЗАЦІЙНО-ЕКОНОМІЧНИЙ МЕХАНІЗМ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ**

В результаті дослідження встановлено, що характерні риси діючої системи фінансового контролінгу можуть бути розкриті відповідно до етапів її побудови, а саме: визначення об'єкту контролінгу; визначення видів і сфери контролінгу; формування системи пріоритетів показників, що контролюються; розробка системи кількісних стандартів контролю; побудова системи моніторингу показників, що включаються у фінансовий контролінг; формування системи алгоритмів дій по усуненню відхилень.

Авторами розглядається фінансовий контролінг як складна форма фінансового менеджменту підприємства, що представляє: комплексне інформаційне і організаційне з'єднання процесів планування і контролю за станом фінансів підприємства; дії по управлінню фінансами підприємства і дії по підтримці управління фінансами підприємства (тобто фінансовий контролінг виконує функцію управління і функцію його підтримки); синтез окремих способів, методів управління грошовими відносинами між суб'єктами, складний господарський механізм підприємства (планування, оперативне регулювання, облік, аналіз, контроль), а також інформаційну логістику.

Специфіка фінансового контролінгу віддзеркалює процес ухвалення управлінських рішень в області фінансів підприємства здійснюється безперервно, виходячи з систематичного контролю за результатами виробничо-господарської діяльності, тобто систематичного інформаційного забезпечення розробників

управлінських рішень.

В такому трактуванні контролінгу основою його формування є: використання інструментів контролінгу та особливих методів і техніки аналізу; формування інформаційних систем контролінгу; системна комунікація між окремими організаційними ділянками; зміна підходів і способів мислення.

Аналіз показав, що головні успіхи у виробничо-господарській діяльності ВАТ «Турбоатом» залежать в основному не від рівня фінансового менеджменту, який мало чим відрізняється від рівня інших вітчизняних підприємств такого ж розміру, а від експортної орієнтації підприємства. Зокрема, частка продукції, що відправляється на експорт останнім часом досягла 70-80% і в майбутньому підприємство має за мету продовжити експортну орієнтацію. Впевненість у такій стратегії підкріплена тим, що останнім часом і навіть в умовах світової фінансової кризи ціни на турбінне обладнання всіх типів електростанцій зростають, а також тим, що продукція підприємства відома більш ніж у 45 країнах світу, серед яких Аргентина, Болгарія, Угорщина, Німеччина, Греція, Індія, Китай, Мексика, Росія, США, Туреччина, Фінляндія, Ефіопія та багато інших.

Проте такий контролінг, що має у певному відношенні примусовий характер, є лише одним з головних елементів повноцінного контролінгу, а саме — фінансовим моніторингом. Це призводить до того, що на вітчизняних державних підприємствах не застосовується оцінка та фінансовий контролінг приросту (зменшення) вартості підприємства або доданої економічної вартості. Відсутність такої оцінки є суттєвим протиріччям, бо саме на підставі цього показника, який враховує вартість залучення власного та позикового капіталу, можна оцінити чи є дійсний приріст активів підприємства, чи його немає і відбувається втрата вартості державних підприємств.

Суперечності в системі фінансового контролінгу на підприємствах державного сектору економіки, виявлені авторами, є основою для подальшого вдосконалення і розвитку цієї системи на державних підприємствах України. Упровадження на таких підприємствах системи фінансового контролінгу дозволить істотно підвищити ефективність всього процесу управління їх фінансовою діяльністю. При порівняно невеликих витратах підприємства одержать в своє розпорядження спеціалізовану, системно-організовану інформацію для оперативного і стратегічного

управління. Цінність цієї інформації в тому, що всі розрахунки, засновані на її використанні, виходять з принципів обмеженості ресурсів, різноманіття виробничих і позавиробничих чинників, що впливають на кінцеві результати господарювання, з можливостей альтернативного вибору рішень по управлінню в умовах конкуренції і інших особливостей вільної ринкової економіки.

**МЩЕНКО В.А.**, професор  
**МЩЕНКО В. В.**, здобувач  
**МИНДРА К.Г.**, студентка

## **РОЛЬ МІЖНАРОДНОГО БЕНЧМАРКИНГУ В ЗАБЕЗПЕЧЕННІ КОНКУРЕНТНОЗДАТНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА**

Підвищення конкурентноздатності є однією з найважливіших задач будь-якого підприємства. З розвитком процесів глобалізації й інтернаціоналізації, що сприяють посиленню конкуренції, як на світових, так і на національних ринках, завоювання й утримання лідируючих позицій у галузі стає усе суужніше. Одним з таких методів удосконалювання бізнесу є бенчмаркінг, за допомогою якого, звичайно, не можна послабити конкуренцію, але можна ефективно підвищити конкурентноздатність підприємства.

У бізнесі-середовищі існує безліч трактувань бенчмаркінгу. Більшість дослідників вважають, що процес еволюції бенчмаркінгу аналогічний класичній моделі "переходу від мистецтва до науки". Перше покоління бенчмаркінгу інтерпретується як реінжиніринг або ретроспективний аналіз продукту. Друге покоління «бенчмаркінг конкурентноздатності» розвивається як наука в 1976-1986 р. завдяки діяльності фірми Ксерокс. Третє покоління бенчмаркінгу розвивається в період 1982-1986 р., коли лідери якості з'ясовують можливість повчитися більш просто у міжгалузевих підприємств. Четверте покоління бенчмаркінгу - це стратегічний бенчмаркінг, що розглядається як систематичний процес, спрямований на оцінку альтернатив, реалізацію стратегій і удосконалення характеристик продуктивності на основі вивчення успішних стратегій зовнішніх підприємств - партнерів. П'яте покоління «глобальний бенчмаркінг» розглядається майбутнім інструментом організації