

*В. В. Івата,
здобувач кафедри теоретичної та прикладної економіки, НТУУ "КПІ"*

МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ ПРИЙНЯТТЯ ЕФЕКТИВНИХ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ У СИСТЕМІ ФІНАНСОВОГО КОНТРОЛІНГУ

В даній статті було сформовано методичні основи прийняття ефективних управлінських рішень у системі фінансового контролінгу. Досліджено і вивчено основні функції та завдання фінансового контролінгу, стан інформаційного забезпечення прийняття рішень в системі фінансового контролінгу. Здійснено формування схеми побудови процесу прийняття ефективних управлінських рішень та визначено основні показники, які формують процес прийняття управлінського рішення.

In this article methodical bases of acceptance of effective administrative decisions were formed in the system of financial controlling. Investigational and the basic are studied functions and task of financial controlling, consisting of the informative providing of making the decision of the system of financial controlling. Forming of chart of construction of process of acceptance of effective administrative decisions and certainly basic indexes which form the process of acceptance of administrative decision is carried out.

Ключові слова: фінансовий контролінг, управління, інформаційне забезпечення, система обліку, управлінське рішення.

ВСТУП

Суттєві зміни в системі виробництва та управління на підприємстві, що відбулися в Україні за останні роки, призвели до переорієнтації цілей прийняття економічних рішень. Для підприємств технічні проблеми перестали бути першочерговими порівняно з проблемами збуту продукції, фінансовими потоками і їх найбільш ефективним використанням, кадровим потенціалом. Ефективність управління все більше залежить від врахування швидких і непередбачуваних змін зовнішнього середовища, глобалізації, конкуренції, технології, кон'юнктури і прямих споживачів, раціонального використання ресурсів підприємства і, нарешті, криз, фінансових, економічних та політичних. Роль управлінського апарату суб'єкта господарювання при цьому полягає у тому, щоб виявити зміни в зовнішньому та внутрішньому середовищі на основі отриманої економічної інформації і розробити стратегію ефективного функціонування підприємства в складних (несприятливих) умовах.

Впровадженні останніх років серед фахівців точиться запекла наукова дискусія щодо трактування поняття процесу прийняття рішення, яке визначається і як процес, і як вибір, і як результат вибору [1—5]. М.С. Пушкар розглядає контролінг як одну з концепцій конструктивного управління. Під конструктивним управлінням він розуміє спеціально створену інтелектуальну систему для стратегічного управління розвитком підприємства на базі методів планування, обліку і економічного аналі-

зу. Роль управління в системі контролінгу полягає в координації її елементів, забезпечення планування, обліку й аналізу економічних показників господарської діяльності та прийняття, на основі отриманої інформації, ефективних управлінських рішень щодо тенденцій подальшого розвитку діяльності підприємства [6]. Фінансові проблеми, які виникають у суб'єктів господарювання, досить часто зумовлені відсутністю у керівництва чітких стратегічних цілей розвитку, довгострокових фінансових планів та нерозумінням місії суб'єкта господарювання, що негативно впливає на процес прийняття рішення. Як наслідок, у підприємства виникають складнощі з визначенням потреби в капіталі та інших видах ресурсів, потужності ненавантажених, кошти заморожуються в неліквідних запасах, дебіторській заборгованості, окремі сектори діяльності виявляються збитковими тощо. Для уникнення (чи нейтралізації) зазначених проблем на підприємстві слід запровадити механізми фінансового контролінгу. У рамках фінансового контролінгу зусилля фінансових служб підприємств концентруються на виконанні таких основних завдань:

- визначення стратегічних напрямів діяльності підприємства;
- визначення стратегічних факторів успіху;
- визначення стратегічних цілей і розробка фінансової стратегії підприємства;
- впровадження дійової системи раннього попередження та реагування (перманентний аналіз шансів і ризиків, сильних та слабких сторін);

- визначення горизонтів планування;
- довгострокове управління вартістю підприємства та прибутками його власників;
- забезпечення інтеграції довгострокових стратегічних цілей та оперативних завдань, які ставляться перед окремими працівниками та структурними підрозділами [7].

ПОСТАНОВКА ЗАДАЧІ

У сучасних науково-економічних джерелах існують різноманітні підходи щодо концепції фінансового контролінгу, що породжує значну кількість трактувань, понять і підходів з розглянутого питання. Поряд з цим не в повній мірі визначена схема процесу прийняття рішення в системі фінансового контролінгу, невизначені основні показники, які формують процес прийняття управлінського рішення, що у сукупності знижує ефективність системи фінансового контролінгу на підприємствах України, посилює нерозуміння її значення та в свою чергу значно зменшує ефективність управління в цілому.

Метою даної статті є створення методичних основ прийняття ефективних управлінських рішень у системі фінансового контролінгу за рахунок застосування схеми побудови процесу прийняття рішення і визначення показників, що використовуються в управлінні підприємством.

На підставі поставленої мети визначено основні завдання статті, якими є:

- вивчення основних функцій та завдань фінансового контролінгу;
- дослідження стану якісного інформаційного забезпечення прийняття рішень в системі фінансового контролінгу;
- формування схеми побудови процесу прийняття ефективних управлінських рішень;
- визначення основних показників, які формують процес прийняття управлінського рішення.

РЕЗУЛЬТАТИ

Сучасний стан світової економіки та процеси, які в ній відбуваються, потребують від керівництва підприємства нових підходів та системних змін в управлінні великих господарюючих суб'єктів. Багато в чому ігнорування такого перетворення спричинило масштабну, структурну світову фінансову кризу. Факт існування якої є індикатором важливості таких перетворень, тим сигналом, що дає підказку про неможливість подальшого існування без відповідних змін. У першу чергу ці зміни носять структурний, управлінський характер. Саме тому реалізація завдань фінансового контролінгу, як інструменту ефективного управління є важливою задачею.

По суті контролінг — це координація планування, аналізу і обліку для ефективного управління суб'єктом господарювання, тобто підприємством. Підміняючи поняття його досить часто плутають з контролем, що є принципово невірним. Фінансовий контролінг значно ширший за контроль, тому що охоплює:

- 1) систему спостереження;
- 2) вивчення поведінки економічного механізму;
- 3) розробку шляхів для досягнення мети;
- 4) систему орієнтовану на стратегію розвитку.

Це дозволяє нам стверджувати, що контролінг — це управління майбутнім для забезпечення тривалого і успішного функціонування об'єкту господарювання, контроль, навпаки — спрямований у минуле по-суті є конста-

тацією факту. Загалом це і стало передумовами виникнення та становлення на сучасному етапі системи фінансового контролінгу, як ефективного важеля управління.

Основними функціями фінансового контролінгу є:

- координація;
- фінансова стратегія;
- планування та бюджетування;
- бюджетний контроль;
- внутрішній консалтинг та методичне забезпечення;
- внутрішній аудит та ревізія.

Розглянувши основні функції контролінгу, можна собі приблизно уявити той перелік завдань, що він реалізує або повинен реалізовувати. При цьому виникає питання: на який структурний підрозділ необхідно покласти реалізацію функцій фінансового контролінгу (на обліковців, економістів, менеджерів), чи взагалі є це можливим? І це лише поверхові питання, а заглиблюючись у проблему постають інші, такі як: звітність, персональна відповідальність, досліджувані показники, що по суті є визначальним моментом в діяльності кожного підприємства.

Менеджери, економісти та бухгалтери підприємства загалом виконують величезний обсяг роботи, оброблюють великий масив даних та формують і розраховують значну кількість показників і вимагати від них виконання додаткових функцій є неможливим, а створювати додатковий підрозділ в і так зайво роздутому адміністративному апараті є неефективним, що і стало передумовами виникнення контролінгу як загальної функції управління, як координатора адміністративно-управлінського апарату. Проте, існування служби контролінгу на підприємстві само по собі не робить управління ефективним.

Прийняти правильне і обгрунтоване управлінське рішення, виявити його раціональність та ефективність

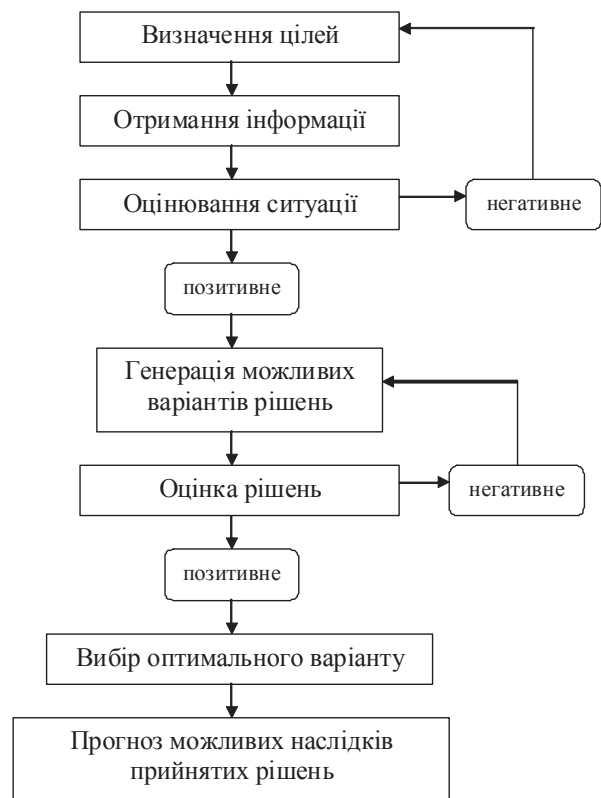


Рис. 1. Схема формування управлінських рішень

можна лише на підставі аналізу. Класичний підхід до систем формування рішень передбачає включення до процесу формування рішень таких етапів: рис. 1.

Однак, серед перелічених функцій відсутня функція трансформації цілей у засоби їх досягнення, а, отже, існує значний розрив між етапом формування цілей та етапом формування можливих варіантів рішень. Багатоваріантність та різноманітність господарських процесів і ситуацій ставлять перед ним багато задач автономного характеру, які неможливо вирішити з використанням загальних та окремих аналітичних методик. Досвід економічного розвитку показує, що перед аналізом на різних етапах ставились нові завдання, по-іншому визначалися поставлені раніше акценти, звідси цей процес буде тривати і надалі.

Система фінансового контролінгу потребує якісного інформаційного забезпечення. З огляду на концепцію підприємства як інформаційної системи, бюджетування становить комплексний процес обробки інформації, входом для якого є інформація про зовнішнє та внутрішнє середовище організації, а виходом — планово-контрольна інформація у формі планів та звітів. Розглядаючи стан інформаційного забезпечення аналізу у системі фінансового контролінгу, необхідно зрозуміти значення фінансових показників для прогнозування фінансового стану підприємства. Варто зазначити, що контролінг є фактором рівноваги та збалансованості між показниками поточної діяльності підприємства та його стратегічними цілями, основною метою та перспективами подальшого розвитку. У світовій економічній практиці така система відома під назвою системи збалансованих показників (СЗП).

Розвиток показників діяльності підприємства відбувається за еволюційним напрямом, вдосконалюються підходи управління на основі різних показників діяльності. Однак, варто зазначити, що просування на шляху вдосконалення критеріїв вимірювання ефективності діяльності підприємства не означає необхідність відходу від старих підходів. Елементи різних систем показників та модифікації, що, на сьогодні, вже стали традиційними, можуть впроваджуватись та активно використовуються в світовій практиці. На жаль, сучасний стан світової економіки дає змогу стверджувати, що в основних моментах такі системи втратили свою ефективність і потребують суттєвого удосконалення. Системи показників, що використовуються в управлінні підприємством, за призначенням можуть бути класифіковані як діагностичні системи показників та інтерактивні системи.

Метою застосування діагностичної системи показників є виявлення слабких місць в діяльності підприємства, а також виявлення відхилень від встановлених нормативів в процесі діяльності підприємства. При цьому діагностична система показників може застосовуватись як система, що відображає встановлені обмеження в діяльності підприємства, які відображають необхідні умови функціонування підприємства (рівень ліквідності, рентабельності, фінансової стійкості).

Інтерактивна система показників містить показники, які фокусують діяльність підприємства на досягненні його основних цілей. Вона дозволяє відстежувати та контролювати процес досягнення встановлених цілей підприємства у часовому розрізі, а також в розрізі різних підрозділів підприємства.

Важливо зазначити, що для ефективного управління підприємством на основі системи контролінгу необ-

хідним є використання обох розглянутих систем показників: діагностичної та інтерактивної системи. Механізм формування взаємопов'язаних етапів виконання відповідних аналітичних та прогностичних процедур і розробки логічно обґрунтованих алгоритмів розрахунку аналітичних, контрольних та прогностичних показників допоможе менеджерам прискорити час обробки даних. На їх основі узагальнюються й оцінюються результати діяльності та приймаються управлінські рішення щодо подальшого розвитку підприємства.

ВИСНОВКИ

Зміна підходів в управлінні у багатьох випадках викликана швидкими перетвореннями в сучасному економічному середовищі — це глобалізація, інтеграція, підвищення конкуренції, швидка зміна технологій, — все це потребує від обліково-аналітичних працівників швидкої перебудови та гнучкого підходу до управління, що фактично робить його творцем (інженером) нових або модернізованих економічних систем. У цьому здебільшого творчому процесі завжди потрібно здійснювати оцінку витрат, або фінансову привабливість об'єкта, співвідношення витратності і якості повинна бути основним критерієм при побудові такої системи.

В даній статті автором сформовано методичні основи прийняття ефективних управлінських рішень у системі фінансового контролінгу, за рахунок застосування схеми побудови процесу прийняття рішення і визначення показників, що використовуються в управлінні підприємством. Запропонований підхід покращує розуміння місця і значення системи фінансового контролінгу, дозволяє усвідомити його основні функції та завдання. Зазначені підходи до управління можна використовувати на всіх без винятку виробничих підприємствах. У подальшому для забезпечення системи фінансового контролінгу значну увагу потрібно приділити інформаційному забезпеченню та формуванню необхідних фінансових показників для прийняття ефективних управлінських рішень у системі фінансового контролінгу.

Література:

1. Янг С. Системное управление организацией / Янг С. [пер. с англ. А.В. Дроздов] — М.: Сов. радио, 1972. — 456 с.
2. Лернер Ю.И. Проблемы принятия экономических решений в современных условиях / Ю.И. Лернер. — Харьков: Форсинг, 2003. — 224 с.
3. Сухарева Л.А. Информационное обеспечение внутреннего контроля стратегии бизнеса: научно-производственное издание / [Л.А. Сухарева, П.Н. Сухарев, И.Н. Дмитренко, С.Н. Кравченко] — Донецк: ДГКИ, 1998. — 55 с.
4. Андрейчиков А.В. Анализ, синтез, планирование решений в экономике / А.В. Андрейчиков, О.Н. Андрейчикова. — М.: Финансы и статистика, 2000. — 368 с.
5. Орлов А.И. Информационные системы управления предприятием в решении задач контроллинга / А.И. Орлов, Е.А. Гуськова. // Контроллинг. — 2003. — № 1. — С. 52—59.
6. Пушкар М.С. Розробка систем обліку: Навчальний посібник / Пушкар М.С. — Тернопіль: Карт-бланш, 2003. — 198 с.
7. Терещенко О.О. Фінансова діяльність суб'єктів господарювання: Навч. посібник. / Терещенко О.О. — К.: КНЕУ, 2003. — 554 с.

Стаття надійшла до редакції 16.07.2009 р.