

tional life cycled and shifting criteria of effectiveness: some preliminary evidence [Text] / Quinn R., Cameron K. – Management Science. – № 29 (1). – P. 33–51. 20. Downs A. Inside Bureaucracy. Little, Brown and Company [Text] / Downs A. – San Francisco, CA : 1967. – P. 296–309. 21. Lippitt G. L. Crisis in developing organization [Text] / Lippitt G. L., Schmidt W. A. – Harvard Business Review. – 1967. – № 45 (6). – P. 102–112. 22. Scott W. The management of decline [Text] / Scott W. // Conference Board Record. – 1976. – № 8. – P. 56–59.

Рецензент
докт. екон. наук,
професор Отенко І. П.

Стаття надійшла до редакції
21.06.2011 р.

УДК 330.115

Смолякова О. М.

ЗБАЛАНСОВАНА СИСТЕМА ПОКАЗНИКІВ ЯК ІНСТРУМЕНТ КОНТРОЛІНГУ МАШИНОБУДІВНИХ ПІДПРИЄМСТВ (НА ПРИКЛАДІ ХАРКІВСЬКОГО РЕГІОНУ)

Анотація. Розглянуто теоретичні аспекти збалансованої системи показників як інструмента контролінгу з метою підвищення ефективності системи управління машинобудівним підприємством.

Аннотация. Рассмотрены теоретические аспекты сбалансированной системы показателей как инструмента контроллинга с целью повышения эффективности системы управления машиностроительным предприятием.

Annotation. The theoretical aspects of the Balanced Scorecard as a tool for controlling in order to improve the efficiency of management systems engineering enterprises have been regarded.

Ключові слова: контролінг, інструменти контролінгу, збалансована система показників (ЗСП), тенденції та фактори впливу на функціонування машинобудівної галузі регіону, впровадження ЗСП.

Динамічні зміни в навколишньому середовищі, глобалізація ринків і посилення конкуренції вимагають від менеджменту вітчизняних підприємств застосування найсучаснішого інструментарію, методів, підходів до виявлення існуючих у системах управління резервів ефективності. Тому все більшого значення набувають функції управління діяльністю підприємств, зокрема контролінг. Контролінг є однією з ефективних сучасних функцій управління, що інтегрує, координує і забезпечує інформацією всі інші функції управління діяльністю підприємства.

Головна мета контролінгу – контроль усієї діяльності підприємства з позиції досягнення його кінцевих цілей.

У нашій країні контролінг знаходиться на стадії формування, і в основному застосовується оперативний контролінг в управлінні, який часто обмежується лише описом стану підприємства [1]. При формуванні контролінгу виникають проблеми, пов'язані з відсутністю достатньо опрацьованої методичної бази.

Для здійснення контролінгу на підприємстві мають бути призначені спеціалісти, у функції яких входять розробка планів і контроль за їх реалізацією, виявлення й аналіз відхилень.

Контролінг надає супровідну підтримку керівним органам у процесі здійснення управління підприємством; впливає на прозорість результатів діяльності керівництва, фінансів, процесів, стратегій та програм, завдяки чому сприяє підвищенню реалізації програм і стратегій розвитку підприємства; координує окремі цілі та плани в межах єдиної системи управління підприємством [2].

Таким чином, контролінг як функція управління рекомендований практично кожному підприємству. Роль його зростає для великих і середніх промислових підприємств, які мають чітко виражену функціональну організацію.

З наукових джерел відомо багато методів та інструментів контролінгу: бенчмаркінг, вартісний аналіз, портфельний аналіз, АВС-аналіз, система раннього попередження та реагування (СРПР), дискримінантний аналіз, бюджетування, SWOT-аналіз, XYZ-аналіз, оптимізація об'ємів замовлень, CVP-аналіз, системи звітності (IFRS), збалансована система показників (BSC), управління ризиками.

Проте аналіз рекомендацій фахівців щодо використання методів контролінгу свідчить, що саме збалансована система показників (ЗСП) спроможна бути ефективним інструментом контролінгу в системі управління підприємством [3]. Перевагою ЗСП як інструменту є те, що вона одночасно виконує декілька функцій: як оцінювальна система, як система стратегічного управління, як інструмент розповсюдження інформації. На основі ЗСП підприємства можуть вирішувати дві фундаментальні проблеми: об'єктивно оцінювати результати діяльності підприємства та успішно реалізовувати стратегію функціонування.

Для дослідження проблеми впровадження контролінгу на вітчизняних підприємствах слід виявити загальні тенденції для них. Відомо, що рівень розвитку машинобудування є одним із основних показників економічного розвитку країни. Тому саме машинобудівні підприємства потребують впровадження контролінгу.

Складні соціально-економічні перетворення в країні спричинили істотне згорання машинобудівними підприємствами виробництва продукції, яке в нових умовах виявилось надзвичайно залежним від технологічних процесів: значна тривалість, трудомісткість, безліч поставальників сировини, матеріалів та комплектуючих з країн СНД, велика собівартість, мала мобільність, неможливість швидкого переоснащення або перепрофілювання. Незважаючи на це, машинобудівні підприємства спрямовують свою діяльність на розширення асортименту продукції, поліпшення її якості, підвищення конкурентоспроможності та прискорення просування продукції на українському і зарубіжних ринках, результатом чого є неодноразові перемоги харківських підприємств на національних та міжнародних конкурсах і широкий перелік країн-споживачів, зацікавлених, зокрема, у продукції Харківського регіону, серед яких такі потужні машинобудівні підприєм-

Таблиця 1

Узагальнення результатів виробничо-господарської діяльності машинобудівних підприємств Харківського регіону

ства, як ВАТ "ХМЗ "Світло шахтаря"", ВАТ "Турбоатом", ВАТ "Харківський підшипниковий завод" та ін.

Незважаючи на скорочення частки машинобудування у загальному обсязі реалізованої промислової продукції, галузь належить до найважливіших секторів промисловості Харківської області. Її подальшому розвитку сприятиме модернізація управління машинобудівних підприємств, їх технічне переоснащення з використанням сучасних технологій, освоєння нових конкурентоспроможних зразків техніки з орієнтацією на потреби внутрішнього ринку та збільшення експортного потенціалу.

У результаті узагальнення результатів виробничо-господарської діяльності підприємств машинобудування Харківського регіону виявлені основні тенденції та перспективи розвитку, що відображено в табл. 1 [4].

Вирішення наведених проблем машинобудівних підприємств Харківського регіону слід розпочати з посилення функції контролінгу факторів впливу на виробничо-господарську діяльність. До внутрішніх факторів стабільного функціонування та розвитку підприємства відносяться: виробничо-технологічні, економічні, наукові, соціальні, демографічні, екологічні, інституціональні, політичні тощо. Наведемо вплив внутрішніх факторів на діяльність підприємств машинобудівної галузі, зменшення прямого впливу яких залежить безпосередньо від прийняття відповідних управлінських рішень керівників підприємства засобами ЗСП (табл. 2).

Розробка інструменту ЗСП у системі управління машинобудівного підприємства, методичних засад та організаційно-економічних заходів має перспективне значення та заслуговує на увагу з боку науковців і практиків. Формулювання стратегічних цілей, підбір показників і розробка стратегічних заходів щодо декількох перспектив покликані забезпечити всебічний розгляд діяльності щодо реалізації стратегій розвитку підприємства.

Сучасні проблеми функціонування підприємств Харківського регіону	
низький рівень інноваційної активності; незначні обсяги фінансування господарської діяльності; відсутність державної підтримки; повільний розвиток підгалузей машинобудування; тінювий механізм господарювання; погіршення показників ефективності функціонування та показників фінансового стану господарювання; погіршення матеріально-технічної забезпеченості господарської діяльності; скорочення кількості працівників, відсутності матеріальної та моральної мотивації; скорочення соціальної інфраструктури підприємств; підвищення зношеності основних засобів	
Можливі напрями подальшої діяльності	
позитивні (за умов використання контролінгу)	негативні
покращення матеріально-технічного та інформаційного забезпечення; розвиток колективу на основі мотивації; покращення умов праці та формування соціальної інфраструктури; покращення показників ефективності; формування ефективного механізму контролю; покращення внутрішньогосподарського виробничого процесу за рахунок підвищення активності та інвестиційної привабливості	прискорення морального старіння та матеріальної зношеності основних засобів; збільшення кількості збиткових підприємств; брак власних коштів для фінансування виробництва; відсутність інновацій та розвитку науково-технічного прогресу; скорочення інвестицій у галузь машинобудування з боку вітчизняних та іноземних інвесторів

Таблиця 2

Перелік основних факторів, що впливають на виробничо-господарську діяльність підприємств машинобудівної галузі Харківського регіону

Група факторів	Опис проблеми	Які зміни, що прогнозуються, мають вплинути на підприємство (за допомогою ЗСП)
Виробничо-технологічні	Застарілі технології виробництва; великий матеріальний знос і моральна відсталість технологічного устаткування й обладнання; значне падіння ринку збуту товарів. Моральний та фізичний знос основних фондів. Велика промислова ділянка; багато будівель, комунікації, які використовуються в одну зміну; великий парк устаткування, завантаженого частково; великий знос устаткування	Вибір правильної стратегії розвитку виробництва, оновлення номенклатури і підвищення якості товарів, модернізація виробництва і впровадження нових виробничо-технологічних процесів; пошук нових ринків збуту та надійних стратегічних партнерів і власників. Інноваційна діяльність, залучення інвесторів. Збільшення обсягу виробництва; реорганізація виробництва; передача частки земельної ділянки новим власникам будівель; продовження капітального ремонту устаткування та придбання нового
Соціальні	Збитки при утриманні соціальної сфери; реалізація соціальних потреб працюючих. Недостатній рівень заробітної плати. Недостатність кваліфікованих кадрів. Середній вік працівників заводу становить 60 років	Передача об'єктів соціального призначення в комунальну власність; здійснення соціальних потреб на договірній основі. Зростання обсягів виробництва продукції та збільшення рівня заробітної плати, тобто збільшення обсягів виробництва дозволить збільшити питому вагу заробітної плати у собівартості продукції. Упровадження програми з підготовки персоналу для промислових підприємств. Відновлення системи професійно-технічного навчання
Екологічні	Суттєві витрати на покращення умов праці робітників, що працюють у шкідливих та небезпечних умовах	Створення безпечних умов праці на виробництві і захист довколишнього середовища; чіткий контроль з боку промислово-санітарної та екологічної служби підприємства

При формулюванні стратегії на основі ЗСП діяльність підприємства розглядається в рамках чотирьох перспектив: фінанси, клієнти, внутрішні бізнес-процеси, навчання і розвиток. Суть ЗСП полягає у формулюванні стратегії в декількох перспективах, постановці стратегічних цілей і вимірюванні ступеня досягнення даних цілей за допомогою показників.

Для досягнення поставленої мети підприємству необхідно послідовно реалізовувати взаємозалежні стратегічні цілі, ступінь реалізації котрих буде визначатись на підставі показників, які є індикаторами реалізації стратегії. Так, у межах перспективи "Навчання і розвиток" підприємство повинно реалізувати такі цілі: залучення нових фахівців, підвищення кваліфікації співробітників, розробка систем мотивації та програм кар'єрного зростання, підвищення задоволеності співробітників. У межах "Внутрішні бізнес-процеси" перед підприємством постають такі завдання: оптимізація виробничих процесів, придбання нового та модернізація старого обладнання, впровадження нових технологій, підвищення якості продукції, своєчасне виконання заказів. У межах перспективи "Клієнти": збереження клієнтської бази, підвищення задоволеності клієнтів, залучення клієнтів. У перспективі "Фінанси": збільшення кількості клієнтів, скорочення витрат, отримання прибутку. Кожній стратегічній цілі відповідає не більше двох показників, яким задаються цільові значення для ідентифікації позитивних чи негативних змін.

У свою чергу, контролінг на основі ЗСП дозволить розробити на підприємстві:

поточні і стратегічні завдання по підприємству в цілому та по окремих структурних підрозділах і службах;
схему організаційної структури, центрів витрат і відповідальності;

формування аналітичного і регулятивного блоків у системі контролінгу;

методику аналізу підприємницької діяльності;

оцінні показники діяльності підприємства і структурних підрозділів;

інформаційні потоки, забезпечуючи своєчасну інформацію за результатами діяльності підрозділів підприємства;

терміни проведення аналізу фактичного стану по центрах витрат і відповідальності, підприємству в цілому;

терміни подачі результатів аналізу і підготовлених проектів управлінських рішень керівнику підприємства;

систему контролю за виконанням управлінських рішень;

способи повідомлення керівника про виявлені недоліки.

Отже, узагальнені проблеми машинобудівних підприємств підтверджують, що для їх вирішення необхідне першочергове посилення функції контролінгу на основі ЗСП.

Проведений аналіз виробничо-господарської діяльності машинобудівних підприємств Харківського регіону дозволив уточнити зміст ЗСП у розрізі стратегічних цілей та заходів.

Подальший розвиток ідей полягає в обґрунтуванні пропозицій щодо використання відносних показників у системі ЗСП. Це обумовлено тим, що відносні показники деякою мірою згладжують негативний вплив інфляційних процесів, які можуть істотно спотворювати абсолютні показники фінансової звітності і тим самим ускладнювати їх зіставлення в динаміці.

контролінга от А до Я / Х. Й. Фольмут ; пер. с нем. ; под ред. и с предисл. М. Л. Лукашевича и Е. Н. Тихоненковой – М. : Финансы и статистика, 2001. – 288 с. 3. Карцева В. В. Систематизация инструментарию контроллинга на предприятии : теоретический аспект / В. В. Карцева // Збірник наукових праць Національного університету державної податкової служби України. – 2010. – № 1. – С. 118–126. 4. www.ukrstat.kharkov.ukrtel.net.

Рецензент
докт. екон. наук,
професор Орлов П. А.

Стаття надійшла до редакції
01.06.2011 р.

УДК 338.45.621

Корсаков Д. О.

ОРГАНІЗАЦІЙНА ДІАГНОСТИКА СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ПІДПРИЄМСТВА

Анотація. Розглянуто питання організаційної діагностики систем управління персоналом, яка дозволяє виявити ключові проблеми цих систем, визначити причини та джерела їх виникнення, а також варіанти рішення даних проблем з прогнозом можливих результатів.

Аннотация. Рассмотрены вопросы организационной диагностики систем управления персоналом, что позволяет выявить ключевые проблемы систем управления, определить причины и источники их возникновения, а также варианты решения проблемных ситуаций с прогнозом возможных результатов.

Annotation. The questions of organizational diagnostics of human resources management system are examined in the article, that allows to expose the key problems of controlling the system, define reasons and sources of their origin, and also to define the variants of decision of problems with the prognosis of possible results.

Ключові слова: системи управління, організаційна діагностика, управління персоналом.

Ураховуючи докорінні зміни, які відбуваються в управлінні підприємствами України, пошуки нових ідей, підходів і методів менеджменту, особливої уваги набули дослідження, пов'язані з вивченням систем управління персоналом. Це пов'язано зі збільшенням ролі та вагомості працівника в системі соціально-трудових відносин.

Серед авторів, які займаються проблемою систем управління персоналом різних форм господарювання, можна зазначити: Архипову Н. І. та Кульбу В. В. [1], Гриньову В. М. [2], Долятовського В. Н. та Долятовську В. А. [3], Ігнат'єва А. В. [4], Мішина В. М. [5], Суміна В. А. [6] та ін. У той же час більшість цих досліджень присвячено сутності, структурі системи управління персоналом підприємства та принципам щодо її формування та носять теоретичний характер. Однак необхідним залишається