

Принцип забалансованості і пропорційності передбачає дотримання як особливих для кожної регіональної системи пропорцій соціальної, природоресурсної, екологічної і господарської складових її потенціалу й взаємну відповідність їх розвитку, так і оптимальних загально-економічних, територіальних і галузевих пропорцій в регіонах і державі. Цей принцип вимагає врахування єдності і мультиплікаційної залежності функціонування елементів продуктивних сил території (держави, регіону). Оскільки вони становлять єдину систему суспільного розвитку, то зміни в будь-якому елементі позначаються на усій системі на засадах мультиплікатора. Тому при розробленні основних напрямів регіональної соціально-економічної політики необхідно передбачити і врахувати всю сукупність соціально-економічних наслідків, викликаних цією зміною [1].

Таким чином, всебічно обґрунтована державна регіональна політика повинна базуватися на оптимальному поєднанні загальнодержавних, регіональних і місцевих інтересів. Тому провадити її повинні згідно з визначеними повноваженнями управлінські структури центральних, регіональних і місцевих органів виконавчої влади, правильно застосовуючи чинне законодавчо затверджене нормативно-правове і фінансово-економічне забезпечення її втілення. Тільки через механізми регіональної політики, як важливого елемента загальнонаціональної стратегії, можна активізувати внутрішні потенціали регіонів для соціально-економічного розвитку територій і держави в цілому. Саме регіональна політика може стати універсальним засобом ефективного використання внутрішньорегіональних резервів.

1. Бандур С.І., Заяць Т.А., Терон І.В. Сучасна регіональна соціально-економічна політика держави: теорія, методологія, практика. К., 2002.
2. Данилишин Б.М. (та ін.). Продуктивні сили економічних районів України. К., 2000.
3. Долішній М.І. Актуальні проблеми формування регіональної політики в Україні // Регіональна економіка. 1999. №3. С. 7–17.
4. Дорогунцов С.І., Чернюк Л.Г., Борщевський П.П., Данилишин Б.М., Фащевський М.І. Соціально-економічні системи продуктивних сил регіонів України. К., 2002.
5. Концепція державної регіональної політики: Затв. Указом Президента України № 341/2001 від 25.05.01 // www.president.gov.ua/officdocuments.
6. Лавров А.М. Методологические проблемы региональной политики: опыт сравнительного анализа // Региональная экономика и социология. 1995. №2. С. 5–22.
7. Лившиц А.Я., Новиков А.В., Смирнягин Л.В. Региональная стратегия России // Региональная экономика и социология. 1994. №3. С. 27–56.
8. Мельник А. Регіональна політика та підтримка регіонального розвитку: порівняння досвіду Німеччини, ЄС та України // Журнал європейської економіки. 2003. Т.2. №2. С. 180–203.
9. Михасюк І.Р., Янків М.Д., Залогова З.М., Сажинець С.Й. Регіональна економіка. Л., 1998.
10. Павлов В.І. Політика регіонального розвитку в умовах ринкової трансформації (теоретико-методологічні аспекти та механізми реалізації). Луцьк, 2000.
11. Пила В.І., Абрамов В.Н. Регіональна політика України // Регіональні перспективи. 1997. №1. С. 5–8.
12. Симоненко В.К. Регіональна політика: системний підхід // Економіка України. 1996. №6. С. 31–37.
13. Стеченко Д.М. Становлення регіональної політики регіонального розвитку // Регіональні перспективи. 1997. №1. С. 9–11.
14. Чумаченко М.Г. Региональная политика в Украине. Донецк, 1993.
15. Шнипер Р.И. Важнейшие аксиомы регионального воспроизводственного процесса и их учет при разработке стратегии социально-экономического развития региона // Анализ тенденций и перспектив развития региональной экономики. Новосибирск, 1994.

УДК 658.1

З.М. Холод, А.М. Штангрет

КОНТРОЛІНГ ЯК ЦІЛІСНА КОНЦЕПЦІЯ УПРАВЛІННЯ ФІНАНСОВО-ЕКОНОМІЧНИМИ ПРОЦЕСАМИ ТА РЕЗУЛЬТАТАМИ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА

Розглядається контролінг як сучасна концепція управління діяльністю підприємства, яка координує й об'єднує спроби різних служб і підрозділів для досягнення поставленої мети.

Rассматривается контроллинг как современная концепция управления деятельностью предприятия, которая координирует и объединяет попытки разных служб и подразделений для достижения поставленной цели.

Поняття “контролінг” (від англійського “to control”) має різноманітні значення. В економічному розумінні це управління і спостереження. Але, оскільки ефективно управління й

спостереження неможливе без постановки цілей і планування заходів з реалізації цих цілей, то контролінг включає комплекс завдань з планування, регулювання та спостереження, тобто являє собою сукупність завдань, цілей, інструментів, суб'єктів та організаційних структур.

Відомий науковець Є. Уткін трактує контролінг як сукупність методів оперативного і стратегічного менеджменту, обліку, планування, аналізу й контролю на якісно новому етапі розвитку ринку, єдину систему спрямування та досягнення стратегічних цілей підприємства" [3]. Науковці Є. Ананькіна, С. Данилочкін, Н. Данилочкіна під контролінгом розуміють функціональний обґрунтований напрямок економічної роботи на підприємстві, пов'язаний з реалізацією фінансово-економічної функції в менеджменті для прийняття оперативних і стратегічних управлінських рішень [1]. О. Терещенко тлумачить контролінг як спеціальну систему методів та інструментів, що спрямована на функціональну підтримку менеджменту підприємства (зокрема фінансового менеджменту) й охоплює інформаційне забезпечення, планування, координацію, контроль і внутрішній консалтинг; систему, орієнтовану на майбутній розвиток підприємства. Основною метою його є орієнтація управлінського процесу на максимізацію прибутку й вартості капіталу при мінімізації ризику і збереженні ліквідності та платоспроможності підприємства [2].

Як показало дослідження, контролінг, знаходячись на перетині обліку, аналізу, планування, інформаційного забезпечення, контролю та координації, займає особливе місце в управлінні підприємством: він з'єднує в одне ціле, інтегрує та координує усі ці функції, причому не підміняє собою управління підприємством, а лише переводить його на якісно новий рівень. Контролінг (керівництво управлінням) являє собою своєрідний механізм саморегулювання на підприємстві, що забезпечує зворотний зв'язок у контурі управління.

Проблеми розроблення й удосконалення контролінгу в системі управління підприємством знаходять своє відображення в численних працях зарубіжних дослідників [4]. Серед українських науковців вивченням складових контролінгу займається багато дослідників, проте їхні публікації більше стосуються стратегічних планів розвитку – диверсифікації, реструктуризації, зміни форми власності, формування конкурентоспроможності – і одночасно майже відсутні методичні підходи до створення та використання контролінгу в конкретних умовах діяльності вітчизняних підприємств.

Необхідність впровадження контролінгу на сучасних підприємствах викликана:

нестабільністю як зовнішніх (інтернаціоналізація економічного життя, загострення конкуренції на внутрішніх і світових ринках), так і внутрішніх (обсяги виробництва, пошук надійних партнерів) факторів, які висувають додаткові вимоги до системи управління підприємством;

потребою пошуку більш нових та удосконалення вже існуючих систем управління, що забезпечують гнучкість і надійність функціонування підприємства;

істотними змінами в організації та методології системи інформаційного забезпечення.

Основна мета контролінгу – орієнтація управлінського процесу на виконання всіх завдань, що стоять перед підприємством. Для цього він забезпечує реалізацію таких функцій, як:

інформаційна (забезпечення даними, необхідними для поточного планування, контролю і прийняття оперативних управлінських рішень керівників на всіх рівнях управління);

комунікаційна (формування інформації, яка є засобом внутрішнього комунікаційного зв'язку між рівнями управління і різноманітними структурними підрозділами одного рівня);

контрольна (оперативний контроль і оцінка результатів діяльності в межах окремих підрозділів і підприємства в цілому в досягненні поставленої мети; проявляється при порівнянні планових і фактичних показників для визначення та оцінювання ступеня виконання завдання, встановлення допустимих границь відхилень від заданих параметрів, тлумачення причин відхилень і розроблення пропозицій з їх усунення чи зменшення);

аналітична (розроблення основних підконтрольних показників, визначення ступеня впливу різних факторів на кінцевий результат, розроблення заходів з усунення відхилень, що були або будуть, розрахунок доцільності тієї чи іншої комерційної угоди);

прогнозна (перспективне планування і координація розвитку підприємства у майбутньому на основі аналізу та оцінки фактичних результатів діяльності).

Вітчизняними дослідниками [1] роль контролінгу в системі управління підприємством визначено таким чином (рис. 1).

Процес управління	Роль контролінгу в управлінському процесі
Планування	<ul style="list-style-type: none"> координація різних планів і розроблення консолідованого плану в цілому по підприємству розроблення методики планування розроблення графіка складання планів забезпечення інформацією для складання планів перевірка планів підрозділів підприємства
Організаційна робота	облік і контроль витрат і результатів по підрозділах
Стимулювання	стимулювання виконання планів по підрозділах
Контроль і регулювання	<ul style="list-style-type: none"> порівняння планових і фактичних величин для визначення й оцінювання ступеня виконання завдань встановлення допустимих границь відхилення від плану аналіз відхилень і тлумачення їх причин, розроблення пропозицій щодо скорочення числа відхилень
Аналіз рішень, інформаційні потоки	<ul style="list-style-type: none"> участь у розробленні управлінської інформаційної системи збір найважливіших даних для прийняття управлінських рішень консультації по вибору коригуючих заходів і управлінських рішень розроблення інструментарію для планування, контролю і прийняття управлінських рішень

Рис.1. Роль контролінгу в процесі управління

За сучасним менеджментом цілі підприємства діляться на дві групи: оперативні (короткотермінові) і стратегічні (довгострокові, перспективні). Тому контролінг дозволяє здійснювати постійний контроль за досягненням як стратегічних, так і оперативних цілей діяльності підприємства. Відповідно, контролінг як система включає в себе два основні аспекти: стратегічний і оперативний (див. таблицю).

Характеристика оперативного і стратегічного контролінгу

Ознаки	Оперативний контролінг	Стратегічний контролінг
1	2	3
Орієнтація	Внутрішнє середовище підприємства	Внутрішнє і зовнішнє середовище підприємства
Мета	Забезпечення прибутковості й ліквідності підприємства шляхом виявлення причинно-наслідкових зв'язків при зіставленні виручки від реалізації і затрат	Проведення антикризової політики, недопущення виникнення банкрутства, досягнення успіху підприємства

Продовження таблиці

1	2	3
Завдання	Розроблення бюджетів, кошторисів Визначення вузьких або слабких місць для тактичного управління Визначення всієї сукупності підконтрольних показників відповідно до встановлених поточних цілей Порівняння планових і фактичних показників для виявлення причин, винуватців і наслідків відхилень Аналіз впливу відхилень на виконання поточних планів Мотивація і створення систематичної інформації для прийняття поточних управлінських рішень	Участь у встановленні кількісних і якісних цілей підприємства Розроблення альтернативних стратегій Визначення критеріїв зовнішніх і внутрішніх умов, що лежать в основі стратегічних планів Визначення основних підконтрольних показників відповідно до встановлених стратегічних цілей Порівняння планових і фактичних підконтрольних показників для виявлення причин, винуватців і наслідків відхилень Аналіз впливу відхилень на виконання стратегічних планів Аналіз економічної ефективності (особливо інновацій та інвестицій)

Вітчизняні дослідники обґрунтовують необхідність створення підрозділу контролінгу в структурі фінансово-економічних служб підприємства, які підпорядковуються заступникові генерального директора з економіки (фінансовому директорові). При цьому потрібно враховувати, щоби служба контролінгу була незалежною від будь-якої фінансово-економічної служби і мала можливість:

отримувати необхідну інформацію з бухгалтерії, фінансового і планово-економічного відділів, служб збуту і матеріально-технічного постачання;

володіючи повноваженнями, організовувати за допомогою інших економічних служб збір додаткової інформації, що не міститься в існуючих документах фінансово-економічних служб, але потрібної для аналізу і висновків;

впроваджувати нові процедури збору аналітичної інформації на постійній основі;

швидко доводити інформацію до відома вищого керівництва підприємства.

Враховуючи специфіку підприємницької діяльності поліграфічних підприємств, автори пропонують створювати служби контролінгу (рис.2) в такому складі: керівник, спеціаліст-куратор цехів, фахівець з управлінського обліку, спеціаліст по інформаційних системах і фахівець з фінансового контролінгу.

Керівник служби контролінгу підприємства узагальнює роботу підрозділу, несе відповідальність за вихідні документи, аналітичні розрахунки й прогнози перед своїм безпосереднім керівником – заступником директора з економіки (фінансовим директором) і перед генеральним директором.

В обов'язки спеціаліста-куратора цехів входять:

розроблення форм збору аналітичної інформації по цехах;

збирання аналітичної (планової і фактичної) інформації від цехів;

обробка й аналіз отриманих даних, розроблення нормативів витрат по цехах і підтримка їх важливості;

розрахунок аналітичних показників роботи цехів і підприємства в цілому;

прогнозування виручки, витрат і прибутку за методикою контролінгу;

аналіз відхилень фактичних даних від планових, встановлення їх причин і винуватців;

складання аналітичних звітів для заступника генерального директора з економіки (фінансового директора).

Фахівець з управлінського обліку здійснює:

вироблення процедури передачі даних з бухгалтерії в службу контролінгу;

контроль за збиранням і аналізом фактичної облікової інформації в службі контролінгу;



Рис.2. Загальна послідовність робіт з впровадження на підприємстві системи контролінгу

розроблення пропозицій з оптимізації облікового процесу в бухгалтерії з точки зору аналітичних служб;

економічну експертизу управлінського обліку.

Спеціаліст по інформаційних системах повинен:

аналізувати зовнішнє (ринки капіталу, праці, сировини і матеріалів; конкурентів; економічну, політичну і соціальну сфери) та внутрішнє (маркетинг, людські, технічні і технологічні ресурси; виготовлення продукції; існуючу організаційну структуру; фінансовий стан) середовище з метою побудови та систематичного дослідження "кризового поля";

визначати доцільність автоматизації контролінгової роботи на окремих етапах;

розробляти форми для автоматизованого збору інформації;

здійснювати оптимізацію документообороту на підприємстві.

Фахівець з фінансового контролінгу зобов'язаний:

оцінювати ефективність інвестицій і використання капіталу;

оптимізувати "витрати–виробництво–прибуток";

оцінювати задовільність фінансово-економічного стану;

встановлювати й оцінювати фактори і причини незадовільного стану фінансової стійкості;

визначати результати контролінгу – управлінських рішень.

Таким чином, внаслідок своєї комплексності та інтегрованості контролінг забезпечує синтетичний, цілісний погляд на діяльність підприємства в минулому, теперішньому і майбутньому часі та системний підхід до виявлення й розв'язання проблем, що постають перед ним. Він переводить управління підприємством на якісно новий рівень, інтегруючи, координуючи й спрямовуючи діяльність різних служб і підрозділів на досягнення оперативних і стратегічних цілей.

1. Контроллинг как инструмент управления предприятием / Е.А. Ананькина, С.В. Данилочкин, Н.Г. Данилочкина и др. / Под. ред. Н.Г. Данилочкиной. М., 1998. 2. Терещенко О.О. Контролінг у системі антикризового управління підприємством // Фінанси України. 2001. № 12. С. 56. 3. Уткин Э.А. Антикризисное управление. М., 1997. 4. Hess H., Fechner D. Sanierungsandbuch. 3 Aufl. Neuwied. 1997.

УДК 336.713

І.М. Васькович

ЗАСТОСУВАННЯ ЕКОНОМІЧНИХ ПОКАЗНИКІВ БАНКУ ДЛЯ РОЗРАХУНКУ ІНТЕГРАЛЬНОГО ІНДЕКСУ ЙОГО ФІНАНСОВОГО СТАНУ

Розглядаються питання забезпечення та оцінки фінансової стійкості банку на основі розробки інтегрального індексу його фінансового стану.

Рассматриваются вопросы обеспечения и оценки финансовой устойчивости банка на основании разработки интегрального индекса его финансового состояния.

У зв'язку з істотними змінами на фінансовому ринку країни зростає значення аналізу фінансової стійкості як для самого банку, так і для його ділових партнерів, клієнтів, акціонерів і держави в цілому. Регулярне проведення банком аналізу своєї діяльності забезпечує ефективне управління активними і пасивними операціями, максимізацію прибутку і надійний фінансовий стан.

Проблема функціонування комерційних банків і розроблення комплексної методики забезпечення їх стабільного фінансового стану ґрунтовно досліджена в світовій і вітчизняній літературі. Вагомий внесок у забезпечення їх платоспроможності, ліквідності та стабільності внесли А. Беліх, Н. Антонов, Г. Панова, А. Ковальов, В. Пантелеев, О. Ширинська, Н. Шелудько та інші. Значущість дослідження і розроблення комплексної методики аналізу фінансової стійкості комерційного банку, забезпечення його платоспроможності і ліквідності можна підтвердити думкою Л.О. Логіненко: "... у різних дослідженнях пропонуються різні назви одного показника (за однакового алгоритму розрахунку та різні алгоритми розрахунку за однакової назви показника)" [5, с. 120].