

ної та енергетичної сфер можуть бути враховані під час аналізу саме різноспрямованих явищ і процесів у наявних варіантах їхнього глобального або регіонального прояву, адже вони мають загальносвітове значення і є каталізатором структурних та інституційних трансформацій, змін масштабів функціонування й розвитку багатокомпонентних систем [4, с. 23].

За даними аналізу, відкритість економіки України перебуває в межах відкритості тих перехідних економік, які інтегрувалися до Європейського Союзу. Таким чином, можна сподіватися, що аналогічні висновки можна робити і для України, зокрема, про те, що зростаюча відкритість, тобто розширення торговельних зв'язків економіки України, сприятиме підвищенню темпів економічного зростання, однак, не варто забувати, що одночасно такі короткостермінові зв'язки будуть впливати і на короткотермінову динаміку економіки України, тобто – на волатильність ВВП.

Для кращого розуміння відносин між зростанням та волатильністю важливо відзначити таке. По-перше, економічна теорія стверджує, що глобалізація має позитивний вплив на зростання, але, водночас, не дає обґрунтованих доказів про її вплив на волатильність або на взаємовідносини між зростанням та волатильністю. По-друге, емпіричні дослідження вказують на те, що дедалі більша відкритість до міжнародної торгівлі супроводжується як вищими темпами економічного зростання, так і вищою волатильністю. По-третє, ні теоретичні постулати, ні емпіричні дослідження наразі не надають переконливих доказів про вплив зростаючих торговельних та фінансових зв'язків на зв'язок між зростанням та волатильністю. Дедалі міцніші глобальні зв'язки формують одне із найважливіших економічних явищ впродовж останніх двох десятиліть для розуміння спорідненості між волатильністю економічних флуктуацій та довготерміновим економічним зростанням.

Література

1. **I. Korhonen.** Some Empirical Tests on the Integration of Economic Activity Between the Euro Area and the Accession Countries, BOFIT Discussion Papers, No. 9 (Helsinki), 2001.
2. **J. Fidrmuc, I. Korhonen.** Similarity of Supply and Demand Shocks Between the Euro Area and the CEECs, BOFIT Discussion Papers, No. 14, 2001.
3. **Копич Р.І.** Еволюція фіскальної політики у трансформаційних економіках // Журнал європейської економіки. – 2004. – Т. 3, № 4. – С. 452-472.
4. **В. Микитенко.** Політика економічного зростання: природа, цілі, проблеми та перспективи // Вісник НАН України. – 2008. – № 8. – С. 42-53.

УДК 658.012.7

Ст. викл. В.Б. Дзьоба – Інститут підприємництва та перспективних технологій при НУ "Львівська політехніка"

ВДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ НА ПІДПРИЄМСТВАХ МАШИНОБУДІВНОЇ ПРОМИСЛОВОСТІ З ВИКОРИСТАННЯМ ІНСТРУМЕНТІВ КОНТРОЛІНГУ

Розглянуто основні аспекти формування системи контролінгу на підприємстві, окреслено сучасний стан машинобудування та потреба запровадження системи контролінгу, визначено можливі варіанти організації контролінгу на підприємствах машинобудівної промисловості, за допомогою системи Інтранет-порталів.

Ключові слова: контролінг, машинобудування, Інтранет-портал, інформаційна система.

Senior lecturer V.B. Dzoba – Institute of business and innovative technologies at NU "L'vivs'ka Politekhnika"

Perfection of management on the enterprises of machine-building industry with the use of instruments of controlling

The basic aspects of forming of the system of controlling are considered on an enterprise, outlined the modern state of engineer and necessity of introduction of the system of controlling, the possible variants of organization of controlling are certain on the enterprises of machine-building industry by the system of Intranet-portals.

Keywords: controlling, machinery construction, Intranet-portal, informative system

Постановка проблеми у загальному вигляді та її зв'язок із важливими науковими і практичними завданнями. В умовах ринкової економіки, конкурентної боротьби та фінансової кризи, для того, щоб утриматися на досягнутих позиціях і покращувати їх, підприємство має бути готове до оперативного і адекватного реагування на будь-яку зміну ситуації на ринку.

Своєчасна і достовірна інформація є головним ресурсом менеджменту і забезпечує ухвалення адекватних управлінських рішень в усіх сферах діяльності підприємства, зокрема і в галузі планування та контролю. Один із способів створити на підприємстві ефективну систему управління – це охопити його єдиною підсистемою інформації для ухвалення управлінських рішень в системі контролінгу¹.

Багато дослідників розглядають проблему співвідношення контролінгу з тими або іншими управлінськими функціями, проте комплексного розгляду цього питання не здійснено.

Контролінг, що виступає інструментом планування, контролю, обліку і аналізу відхилень у фінансово-господарській діяльності промислового підприємства, є засобом досягнення цілей підприємства.

Аналіз останніх досліджень і публікацій, в яких започатковано розв'язання даної проблеми і на які спирається автор. Сьогодні не існує однозначного визначення поняття "контролінг", але практично ніхто не заперечує, що це нова концепція управління, породжена практикою сучасного менеджменту. В Україні більшість визначень контролінгу базується на зарубіжній літературі. У нашій країні йде процес становлення контролінгу як одного з методів управління підприємством.

Теоретичною і методологічною основою нашого дослідження є праці вітчизняних і зарубіжних економістів, присвячені проблемі вдосконалення управління підприємствами і використання технологій контролінгу.

¹ Контролінг (англ. Controlling) — це комплексна система управління підприємством, що включає в себе управлінський облік, облік і аналіз витрат з метою контролю всіх статей витрат, всіх підрозділів і всіх складових виробленої продукції або наданих послуг, а також їх наступне планування.

Контролінг забезпечує інформаційно-аналітичну підтримку процесів прийняття рішень при управлінні організацією (підприємством, корпорацією, органом державної влади).

Сучасний контролінг містить у собі управління ризиками (страховою діяльністю підприємств), велику систему інформаційного постачання підприємства, систему оповіщення шляхом управління системою фінансових індикаторів, управління системою реалізації стратегічного, тактичного й оперативного планування й систему менеджменту якості.

Серед дослідників у царині контролінгу варто відзначити роботи зарубіжних фахівців: Й. Вебера, А. Дайле, Х. Куппера, Э. Майера, Р. Манна, Т. Райхманна, К. Реннера, Х. Фольмута, Д. Хана, П. Хорвата, Р. Хофмайстера, Д. Шнайдера, Б. Штайгмайера, Х. Штиглера. Питання адаптації контролінгу до практики підприємств розглянуто у працях українських і російських вчених і економістів: Є.А. Ананькіної, І.Є. Давидовича, Н.Г. Данілочкіної, С.Н. Петренко, М.С. Пушкаря, М.Г. Чумаченко, І.І. Цигилика та ін. В роботах вказаних учених, проте, не знайшли віддзеркалення специфічні умови, в яких функціонують підприємства машинобудівної промисловості.

Виділення невирішених раніше частин загальної проблеми дослідження. Невирішені проблеми, пов'язані з реалізацією ефективних моделей бюджетування та контролінгу в машинобудуванні, потребують розгляду та вирішення відповідних завдань теорії і практики в цій галузі. Без теоретико-прикладного визначення принципів, методів і функцій контролінгу господарських структур неможливо досягти цілей підприємства і забезпечити реальний контроль за процесом їх досягнення.

Формулювання цілей дослідження (постановка завдання). Метою цієї роботи є розроблення пропозицій щодо вдосконалення процесу управління організаціями машинобудівної промисловості на основі впровадження системи контролінгу.

Виклад основного матеріалу дослідження з повним обґрунтуванням отриманих наукових результатів. На сучасному етапі машинобудування можна охарактеризувати як галузь, що виробляє засоби виробництва і елементи основних фондів. Будучи одним з найважливіших структурних підрозділів реального сектора економіки, машинобудування впливає на технічний розвиток в усіх галузях промисловості і визначає перспективи розвитку промисловості загалом.

Незважаючи на голосні заяви українських політиків і урядовців держава звертає на машинобудування мінімальну увагу, ця галузь перебуває на другому плані. На сьогодні машинобудування фінансується в більшості випадків за залишковим принципом, немає чіткої стратегічної мети і взаємозв'язку з програмами розвитку інших галузей. Машинобудування сприймалося і сприймається не як потенційний сегмент зростання економіки, а винятково як додаток до інших галузей економіки, переважно до металургії, що є найбільшою експортною галуззю. Спеціалізованих цільових програм розвитку машинобудування на державному рівні донедавна не існувало. Останнім часом уряд України затвердив низку антикризових рішень у авіабудівній галузі. Зокрема, в держбюджеті на 2009 р. заплановано виділення підприємствам авіапрому 500 млн грн на розвиток авіабудування. Також уряд розробив і програму реструктуризації заборгованості авіазаводів шляхом випуску ними десятирічних облігацій на суму 2,5 млрд грн із подальшим викупом їх Укрексімбанком [2].

Фінансова криза завдала великої шкоди як промислового виробництва в Україні загалом, за останній рік (з червня 2008 до червня 2009 р.) обсяг промислового виробництва скоротився на 31,1 %, щодо машинобудування,

то у червні 2009 р. продукція машинобудування становила 47,5 % обсягу червня 2008 р. Зокрема, у червні 2009 р. виробництво машин та устаткування сягало 52,8 %, виробництво електричного, електронного та оптичного устаткування – 66,3 %, виробництво транспортних засобів та устаткування – 35,2 % обсягу червня 2008 р. [3].

Узагальнюючи наведене, можна сказати, що машинобудівні підприємства і машинобудування як галузь загалом перебувають у надзвичайно складному становищі. До основних передумов сучасного кризового фінансового стану потрібно віднести: скорочення ринку машинобудівної промисловості, непродуману стратегію входження на ринок підприємств машинобудування, розрив господарських зв'язків, нестачу власних обігових коштів, відсутність реальних ефективних джерел фінансування діяльності підприємств, вкрай низьке державне фінансування і багато інших причин. Фінансовий стан більшості підприємств машинобудівної промисловості є нестабільним, а, отже, потребує пильної уваги до організації фінансової роботи і підвищення ділової кваліфікації фахівців усіх рангів. У сучасному світі зовнішнє середовище є нестабільним, причому темп його змін швидший, ніж реакція підприємства на них. Постійний моніторинг та контроль змін зовнішнього і внутрішнього середовищ стає основою виживання.

За цих умов для виживання і стійкого розвитку підприємства повинні сформувати нову підсистему в системі управління – підсистему контролінгу, покликану розв'язати проблему взаємодії всіх підсистем підприємства. Підсистема контролінгу дасть змогу забезпечити стійкий розвиток підприємства в довгостроковій перспективі.

Реалізація концепції контролінгу полягає в об'єднанні багатьох окремих частин (елементів) зі всіма їх властивостями, функціями, особливостями та встановленні взаємозв'язків між ними для отримання єдиного цілого. Контролінг також допомагає у виділенні найголовніших зв'язків, формуванні управлінського механізму, зворотних зв'язків у системі управління, а також взаємодії із зовнішнім середовищем.

Основною метою системи контролінгу є орієнтація управлінського процесу на досягнення стратегічних і оперативних цілей підприємства. Суб'єктом управління виступає служба контролінгу. Об'єктом управління системи є управлінські процеси в діяльності підприємства.

Властивостями системи контролінгу є: цілеспрямованість, неоднорідність, ієрархічність, цілісність, гнучкість, безперервність функціонування і розвитку. Серед завдань системи контролінгу можна виділити такі: забезпечення тривалого успішного функціонування організації; забезпечення методичної, інформаційної та інструментальної підтримки менеджерів підприємства; інформаційне забезпечення процесів виробництва і управління і процесу придбання виробничих ресурсів, аналіз ресурсів, розрахунок ефективності роботи відділу постачання; поточний контроль за ефективністю процесів складування і транспортування матеріальних ресурсів; організація ефективної системи обліку операцій і результатів; оцінка ефективності стратегічного і тактичного планування; формування зворотного зв'язку з метою інфор-

мування керівництва і співробітників підприємства про результати контролю і отримання відповідної реакції.

Контролінг є динамічною системою, що реагує на зміну внутрішнього і навколишнього середовища. Ця система органічно входить у загальну систему управління підприємством, будучи однією з основних функціональних його систем, що забезпечують реалізацію як стратегічних, так і тактичних рішень.

З урахуванням ситуації, а також майбутніх можливостей і небезпек контролінг визначає наявні альтернативи поточних дій підприємства і оцінює ці альтернативи з погляду досягнення його цілей. Перед запровадженням системи контролінгу необхідно розробити програму контролінгу. Метою розроблення програми є організація комплексу заходів щодо формування системи контролінгу для здійснення інформаційно-аналітичної та методичної підтримки керівників у процесі планування, контролю, аналізу і ухвалення управлінських рішень в усіх функціональних сферах діяльності підприємства.

Для виконання поставлених управлінських функцій контролінг повинен враховувати стратегічні цілі підприємства, а не тільки контроль і аналіз відхилень. Водночас він повинен враховувати можливість ефективного виконання ухвалених рішень у межах різних управлінських функцій. Функції служби контролінгу можуть покладатися як на постійно діючий відділ контролінгу або групу у складі фінансово-економічної служби, так і на тимчасову групу, створену для вирішення певних завдань (рис. 1).

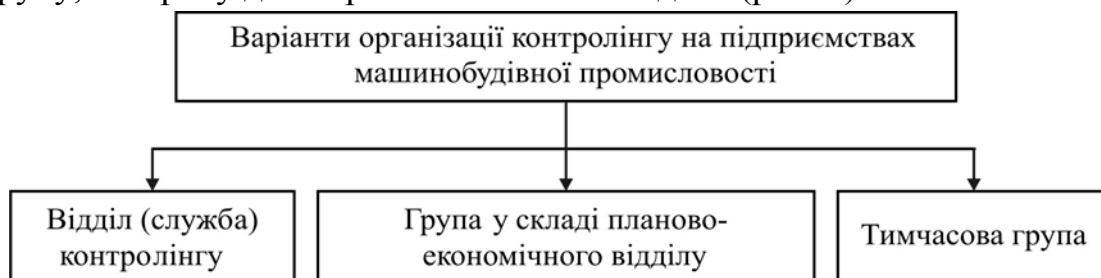


Рис. 1. Можливі варіанти організації контролінгу на підприємствах машинобудівної промисловості

Створення спеціалізованої організаційної структури контролінгу на підприємстві і залучення до неї штатних одиниць фахівців досягається переважно за рахунок спеціалізації кожного контролера. Ефективність роботи нової структури багато в чому залежатиме від інформаційного забезпечення процесу контролінгу. Основну роль у програмі формування системи контролінгу відводять інформаційним системам і технологіям як інструментам контролінгу, що підвищують ефективність роботи підприємства. Програму формування системи контролінгу на підприємстві зображено на рис. 2.

Успішне впровадження інформаційної системи приводить до позитивних змін в діяльності підприємства і появи нових можливостей, таких як:

- можливість обліку складності і різноманітності продукції та послуг у плануванні і фінансовому аналізі;
- здатність передбачити і задовольнити весь спектр вимог з обслуговування клієнтів;
- можливість адекватно оцінити масштаби і складність ринків;
- здатність своєчасно реагувати на зміну законодавства;
- підтримка нарощування капіталу і розвитку трудових ресурсів;

- оперативна реакція на зміни ринку.



Рис. 2. Програма формування системи контролінгу

Деякі українські підприємства намагаються запровадити кращі західні інформаційні системи, які активно просуваються на український ринок. На жаль, мало підприємств досягають бажаного ефекту.

Впровадження інформаційної системи контролінгу – це завжди ризик, який в разі настання призводить до втрати часу, коштів на впровадження і навчання персоналу підприємства. У країнах Західної Європи ефективність впровадження корпоративних інформаційних систем сягає до 28 % загальної кількості проектів [1]. В Україні немає даних щодо впровадження західних корпоративних інформаційних систем, але можна вважати, що цей показник нижчий, ніж у країнах Західної Європи. Для отримання позитивного ефекту від впровадження сучасних інформаційних технологій управління підприємством потрібно, насамперед, критично переглянути існуючі схеми інформаційних потоків. Для сучасної організації потрібна така реорганізація інформаційних потоків, яка забезпечить інформаційну достатність і чіткість. Таку чіткість, на наш погляд, забезпечує ще один інструмент контролінгу – система Інтранет-порталів.

Інтранет (англ. Intranet) на відміну від мережі Інтернет – це внутрішня приватна мережа організації. Зазвичай, Інтранет – це Інтернет у мініатюрі,

який побудований на використанні протоколу IP для обміну і спільного використання частини інформації всередині організації. Це можуть бути списки співробітників, телефонів партнерів і замовників. Найчастіше під цим терміном мають на увазі тільки видиму частину Інтранет – внутрішній веб-сайт організації. Таким чином, Інтранет – це ніби "приватний" Інтернет, обмежений віртуальним простором окремо взятої організації.

Можна виділити такі переваги використання Інтранетом:

- висока продуктивність під час спільної роботи над якимись загальними проектами;
- легкий доступ персоналу до даних;
- гнучкий рівень взаємодії;
- миттєва публікація даних на ресурсах Інтранет, що дає змогу швидко і легко отримувати і зберігати корпоративні дані (до корпоративних даних належать, наприклад: службові інструкції, внутрішні правила, стандарти, служби розсилання новин, і навіть навчання на робочому місці);
- дає змогу запроваджувати загальну корпоративну культуру [4].

Під час розроблення Інтранет-порталу немає потреби повністю відмовлятися від інформаційної інфраструктури, що вже є на підприємстві. Розробляти Інтранет-портал можна поетапно, впроваджуючи лише потрібні функції, а потім, у міру потреби, допрацьовувати і вдосконалювати функціонал. Це дає змогу навіть невеликим організаціям автоматизувати і оптимізувати власні бізнес-процеси невеликими коштами.

Інтранет об'єднує в систему розрізнені джерела інформації. Побудова Інтранет-порталу дасть змогу не тільки зберегти вже вкладені в існуючу інформаційну інфраструктуру інвестиції, але й підготувати підприємство до розвитку власної єдиної корпоративної інформаційної системи управління.

Використовуючи можливості передачі інформації не тільки через управлінські органи, але і безпосередньо між підрозділами за допомогою Інтранет-порталу, менеджери зможуть, застосовувати весь масив оперативної інформації та здійснювати оперативний контроль за функціонуванням підрозділів підприємств, аналізувати події і, за потреби, вдосконалювати бізнес-процеси.

Впровадження інформаційної системи потрібно починати в тих відділах, де воно може дати найбільший економічний ефект, поступово залучаючи до неї всі відділи, що залишилися. Таким чином, систему може бути впроваджено найшвидше і з якнайменшими витратами.

Проте основним критерієм оцінки результатів впровадження сучасної інформаційної системи управління залишається економічна оцінка реалізації проекту.

Висновки з цього дослідження і перспективи подальших досліджень у цьому напрямку. На сучасному етапі розвитку для машинобудівної галузі характерна різноспрямована динаміка рентабельності, нестабільний фінансовий стан, посилення конкуренції з боку підприємств інших країн. Впровадженню технологій оперативного управління не приділяє належної уваги керівництва суб'єктів господарювання. На наш погляд, вирішення проблеми вдосконалення управління на підприємствах машинобудівної промисловості полягає в системному підході до побудови і розвитку механізму контролю і його інструментів.

Контролінг дає змогу перевести управління підприємством на більш високий якісний рівень, тому доцільно організувати службу контролінгу як основного координатора діяльності різних служб і підрозділів підприємства, що сприятиме досягненню оперативних і стратегічних цілей.

Аналіз теорії і практики управління сучасним підприємством свідчить, що потрібно дуже швидко реагувати на зміни у діяльності підприємства. Тому в процесі запровадження концепції управління, заснованої на принципах контролінгу, проблема електронної інформатизації стає особливо актуальною. За допомогою Інтранет-порталів підприємство забезпечується своєчасною оперативною інформацією, на підставі якої ухвалюються раціональні управлінські рішення, зокрема в режимі реального часу.

Впровадження інформаційної мережі Інтранет як інструменту системи контролінгу дасть змогу забезпечити співробітників підприємства зручним сховищем документів; оперативною інформацією про події, що відбуваються в компанії; сформувати базу клієнтів; надавати консультації і обговорювати різні документи; надавати інформацію для дилерів, постачальників, посередників; поглиблено вивчати ринок тощо.

Література

1. Гайдук Л. Публикации посвященные КИС / Л. Гайдук // Connect! Мир святы. – 2006. – № 2. – С. 13-15.
2. Коваленко В. Авіабудування: перезавантаження / В. Коваленко // Дзеркало тижня – 2009. – № 26 (754) 11-31 липня 2009.
3. Індекси промислової продукції за січень-червень 2009 року. [Електронний ресурс]. – Доступний з <http://www.ukrstat.gov.ua> (15.09.09). – Назва з екрану.
4. Вікіпедія. [Електронний ресурс]. – Доступний з <http://www.ru.wikipedia.org/wiki> (15.09.09). – Назва з екрану.

УДК 332.1:330.341.1

Доц. О.Б. Жихор, канд. екон. наук – Інститут
регіональних досліджень НАН України

МОДЕЛЬ ІННОВАЦІЙНОЇ ПОЛІТИКИ РОЗВИТКУ РЕГІОНІВ

Розроблено авторську модель інноваційної політики розвитку регіонів України, яка базується на концепції дуального характеру політики інноваційного розвитку регіонів, а саме на політиці управлінських інновацій та на політиці інновацій в господарській системі регіонів. Доведено, що оптимальне поєднання цих двох складників забезпечуватиме дієвість інноваційної політики в Україні. Сформовано повний комплекс принципів політики інноваційного розвитку регіону.

Ключові слова: інноваційна політика розвитку регіонів, інноваційні елементи політики, політика інновацій, принципи політики.

Assoc. prof. O.B. Zhyhir – Institute of Regional Researches NAS of Ukraine

Innovative policy model of regions development

Annotation. It is developed author model of innovative policy of development of regions of Ukraine which is based on conception of дуального character of policy of innovative development of regions, namely on the policy of administrative innovations and on the policy of innovations in the economic system of regions. It is proved that optimum combination these two constituents will provide effectiveness of innovative policy in Ukraine. The complete complex of principles of policy of innovative development of region is formed.