Следует отметить, что на машиностроительных предприятиях, как правило, значительную долю в себестоимости товарной продукции занимают затраты на подготовку и освоение производства [4, с. 77]. Поэтому в целях эффективного управления такими затратами мы предлагаем выделить их в отдельную статью калькуляции. По статье «Расходы на подготовку и освоение производства новой продукции» необходимо учитывать затраты на проектирование, конструирование и разработку технологического процесса изготовления нового изделия, на перестановку и переналадку оборудования, а также стоимость вновь изготовленного изделия в качестве образца.

Список использованных информационных источников

1. Врублевский Н.Д. Управленческий учет издержек производства: теория и практика. М.: Финансы и статистика, 2002.
2. Гарифуллин К.М. Некоторые вопросы совершенствования бухгалтерского учета затрат на производство в машиностроении Научные доклады высшей школы. //Экономические науки.- 1962. - № 3.
3. Ибрагимова А.Х. Постановка управленческого учета // Кластерные инициативы в формировании прогрессивной структуры национальной экономики: сборник научных трудов Международной научно-практической конференции, в 2-х томах.- Курск.- 2015.- С. 176-178.
4. Панкова К.В. Проблемы организации учета затрат в системе управления предприятием машиностроения// Вестник СГУСЭУ. - 2008. -№ 1 (20). – С. – 77-79.

УДК 338.246

Хома І.Б.
д.е.н., професор
професор кафедри фінансів
Національний університет «Львівська політехніка»
м. Львів, Україна

РОЛЬ КОНТРОЛІНГУ У ПРИЙНЯТТІ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ В УМОВАХ НЕВИЗНАЧЕНОСТІ НА ПРИКЛАДІ СУБ‘ЄКТІВ ГОСПОДАРЮВАННЯ

Як відомо, сучасний контролінг, базуючись на теорії і практиці управління, виник на перетині окремих функцій менеджменту, а також управлінського обліку та економічного аналізу. Він переводить управління господарюючим суб‘єктом на кардинально новий якісний рівень, інтегруючи, скеровуючи та координуючи діяльність різних служб і підрозділів підприємства на досягнення різноманітних оперативних та стратегічних цілей як на поточну, так і на довгострокову перспективу [1, с. 6].

Особливо важливе значення контролінгу слід розглядати в умовах прийняття управлінських рішень на підприємстві в умовах невизначеності. Це пов‘язано з тим, що будь-яке рішення, прийняте підприємцем в умовах невизначеності, майже завжди поєднане з ризиком, що обумовлений наявністю факторів невизначеності у часі, заздалегідь не передбачених. Невизначеність - досить широке поняття, яке відображає об‘єктивну неможливість отримати абсолютне знання про внутрішні та зовнішні умови їх функціонування, неоднозначність параметрів. Найскладнішим є процес моделювання та контролю прийняття управлінських рішень в умовах невизначеності.

Основною метою контролінгу слід вважати орієнтацію управлінського процесу на досягнення усіх цілей, які стоять перед суб‘єктом господарювання. У цьому сенсі сучасний контролінг забезпечує насамперед виконання таких функцій: 1) координацію управлінської діяльності по досягненню цілей підприємства; 2) інформаційну та консультаційну підтримку прийняття управлінських рішень; 3) створення та забезпечення функціонування загальної інформаційної системи управління підприємством; 4) забезпечення раціональності управлінського процесу [1, с. 7-8]. До того ж ці цілі контролінгу удосконалюються, якщо здійснюється контроль діяльності суб‘єкта господарювання в умовах невизначеності. Це пов‘язано з тим, що змінюється вже у багатовекторному напрямку сама комплексна система управління підприємством, так як розглядається розширений спектр варіантів управління суб‘єктом господарювання з різними сценаріями перебігу прийняття управлінських рішень та їх наслідками, які підпадають під різні категорії ризиків та їх величину з наперед непередбаченим діапазоном коливання.

У нашому випадку невизначеність слід розглядати як неповноцінність або неточність інформації про умови підготовки та реалізації управлінських рішень, у тому числі пов‘язаних з ними витратами і кінцевими фінансово-економічними результатами. Як правило врахування невизначеності на підприємстві здійснюється трьома способами: перевіркою стійкості розробленого проекту (програми); коригуванням параметрів проекту (програми) і фінансово-економічних нормативів діяльності; формалізованим описом невизначеності. Спосіб перевірки стійкості передбачає розробку сценарію реалізації проекту (програми) у найбільш імовірних чи найбільш небезпечних умовах. По кожному сценарію з‘ясовується: як буде діяти організаційно-економічний механізм реалізації проекту, які будуть доходи і витрати суб‘єкта господарювання [2, с. 102-140], причому проект вважається стійким, якщо в усіх розглянутих ситуаціях дотримуються інтереси всіх його учасників, а можливі несприятливі наслідки усуваються за рахунок створених запасів і резервів підприємства. Ступінь стійкості проекту характеризують показники граничного рівня обсягів виробництва, цін виробленої продукції, попиту на готову продукцію тощо. У цьому випадку невизначеність характеризується сукупністю значень параметрів, яку можна назвати множиною станів або зоною невизначеності. Тому дієвість контролінгу у даній ситуації має бути багатоаспектною, покриваючи всю зону контролю

невизначеності. Якщо невизначені параметри можуть спостерігатись достатню кількість разів за допомогою статистичних даних, імітації, моделювання експерименту, то можна визначити частоти випадків, які розглядаються як наближення до ймовірностей. Якщо події повторюються недостатню кількість разів, або взагалі не спостерігались й можлива їх реалізація лише у майбутньому, то у цьому випадку контролінг має використовувати величини ймовірності й визначати її числові значення з максимальною точністю. Ймовірність у даній ситуації розглядається не як границя частоти події, а як ступінь впевненості, що ця подія відбудеться в умовах контролінгових досліджень.

Контролінг, управляючи процесом прийняття рішень, обов‘язково має враховувати елементи передбачення майбутнього або елементи фінансових вигод підприємства у перспективі. Прогнозування в аспекті економічного аналізу необхідне для з‘ясування внутрішніх та зовнішніх умов функціонування керованої системи, а також для передбачення наслідків реалізації управління. Якщо, згідно з дослідженнями, прийняти постулат про наявність невизначеності в знаннях про майбутнє, що прогноз - імовірнісне твердження, то невизначеність розглядають як обов‘язковий атрибут прийняття управлінських рішень. Ступінь невизначеності тоді можна ототожнити з точністю прогнозування, що буде залежати від характеру невизначених параметрів та від терміну прогнозування. Ступінь невизначеності зростає зі збільшенням терміну прогнозування [2].

Додатково при контролінгових дослідженнях в умовах невизначеності треба враховувати підвищення нестабільності зовнішнього середовища, що висуває додаткові вимоги до системи управління суб‘єктом господарювання, зокрема згідно з [1, с. 8], враховувати зміщення акценту з контролю минулого на аналіз майбутнього; збільшення швидкості реакції на зміни внутрішнього середовища підприємства; підвищення його гнучкості; забезпечувати необхідність у неперервному відслідкуванні змін у середовищах підприємства з обов‘язковою кінцевою метою забезпечення фінансової міцності та стабільності господарюючого суб‘єкта при різних непередбачуваних обставинах розвитку підприємницької діяльності.

Кількісно невизначеність при прийнятті управлінських рішень може виступати як можливість відхилення фінансово-економічного результату від очікуваного значення як в одну, так і в іншу сторону, або можливість лише негативних відхилень кінцевого результату події, при якій стратегічний та оперативний контролінг швидко зможе діагностувати ситуацію та візьме її під свій контроль.

Часткова чи повна невизначеність пояснюється тим, що фінансово-економічні проблеми господарюючого суб‘єкта зводяться до завдань вибору з деякої кількості альтернатив. При цьому економічні суб’єкти не мають повної інформації про стан систем для розроблення оптимального управлінського та, зокрема, фінансового рішення й достатніх можливостей для адекватного обліку

всіх доступних даних [2]. Вважається, що невизначеність інформації можна зняти, визначивши ймовірність, з якою можна очікувати цю інформацію.

За місцем виникнення невизначеність при прийнятті управлінського рішення може бути наслідком: невизначеності у встановленні планового періоду і також періоду, на який розробляється фінансова стратегія або загальна стратегія розвитку підприємства; невизначеності формування цілей підприємства та вибору пріоритетів у визначених цілях, що може бути зумовлено наявністю ряду альтернативних цілей; помилок в оцінках дійсного стану справ усередині самого підприємства та його місця на ринку, до чого, у свою чергу, може призвести низка причин об'єктивного та суб'єктивного характеру; неповної або помилкової інформації стосовно перспектив розвитку даного підприємства й ринку в цілому, управлінських рішень, прийнятих на її підставі; можливих перебоїв у розробленні чи реалізації стратегії розвитку підприємства; невизначеності контролю й оцінки фінансово-економічних результатів діяльності підприємства.

Таким чином, в умовах невизначеності підприємницької діяльності роль контролінгу зростає, що особливо помітно в умовах виражених глобалізаційних та інтеграційних процесів, які продукують доволі широкий спектр ризику непередбаченого коливання кінцевих фінансово-економічних результатів, які не завжди відповідають позитивним очікуванням. У цій ситуації оперативний та стратегічний контролінг бере на себе відповідальність щодо чіткої координації та виконання різноманітних планів на підприємстві в умовах багатовекторних напрямків прийняття рішень, обліку та контролю витрат, прибутків (збитків) у перебігу різнопланових стратегій, встановлення допустимих діапазонів відхилень фінансово-економічних результатів від планових значень тощо.

Список використаних інформаційних джерел

1. Контроллинг как инструмент управления предприятием / Е.А. Ананькина, С.В. Данилочкин, Н.Г. Данилочкина и др.; под ред. Н.Г. Данилочкиной. – М.: Аудит, ЮНИТИ, 1998. – 279 с., 2. Донець Л.І. Економічні ризики та методи їх вимірювання: Навч. посібник. – К.: Центр навч. літератури, 2006. – 312 с.