
ІНФОРМАЦІЙНО-АНАЛІТИЧНЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ: НОВІ МЕТОДИ ТА ІНСТРУМЕНТИ

УДК 65.011.12

В. Г. Корчагіна, канд. екон. наук,
доцент кафедри обліку і аудиту,
Новокаховський гуманітарний інститут
ВНЗ Відкритий міжнародний університет
розвитку людини «Україна»

КОНТРОЛІНГ ЯК ІНСТРУМЕНТ УПРАВЛІННЯ СТРАТЕГІЧНИМ РОЗВИТКОМ ПІДПРИЄМСТВА

Анотація. Досліджено концепцію контролінгу в межах стратегічного управління сучасним підприємством. Розкрито сутність, місце і роль контролінгу в процесі управління. Проведена порівняльна характеристика різних підходів у трактуванні контролінгу як управлінського процесу. Розглянуто функції контролінгу з точки зору системного підходу. Визначено особливості використання моніторингу в системі методів та інструментів інформаційного забезпечення контролінгу. Встановлено основні вимоги, яких варто дотримуватись підприємству при створенні служби контролінгу.

Ключові слова: контролінг, ефективне управління, функції контролінгу, стратегічне управління, оптимальне рішення, стратегічне завдання, система забезпечення інформацією, система управління.

Вступ. На сучасному етапі трансформації та поглиблення ринкових відносин важливим питанням суб'єктів господарювання є розробка власної стратегії розвитку. Сучасні ринкові відносини змушують більшість вітчизняних підприємств працювати в умовах невизначеності та обмежень: нестабільності зовнішнього середовища, труднощів збирання та опрацювання інформації. В таких умовах господарювання стає дедалі важче втілювати тактику ухиляння від прийняття рішень, пов'язаних із ризиком і невизначеністю, яку підприємства проводили раніше.

Ефективність управління все більшою мірою залежить від урахування швидких і непередбачуваних змін зовнішнього середовища, кон'юнктури ринку і прямих споживачів, з одного боку, та раціонального використання ресурсів підприємства, з іншого. Ці особливості в повній мірі визначають важливість використання контролінгу як однієї з концепцій конструктивного управління, системи спостереження за діяльністю підприємства у всій її багатоаспектності.

Постановка задачі. Сьогодні існують різні підходи щодо місця і ролі контролінгу в системі управління підприємством, однак єдиного бачення щодо даної проблеми не існує. Саме тому доцільно розглянути різні точки зору та систематизувати сутність та призначення складових контролінгу в забезпеченні ефективного управління підприємством.

Результати дослідження. Останнім часом у теорії і практиці управління фінансово-господарською діяльністю підприємств дедалі більшого вжитку набуває поняття «контролінг». При цьому його трактування є предметом наукових дискусій.

Проблемам визначення методології контролінгу приділяють значну увагу в наукових працях вітчизняні та зарубіжні вчені, зокрема Й. Вебер, А. Дайле, Г. Кюпер, Д. Хан, П. Хорвач, І. Є. Давидович, Т. В. Калайтан, С. М. Петренко, М. С. Пушкар, Л. О. Сухарева.

Дослідження відповідної літератури свідчить, що серед представників різних наукових шкіл немає єдності у трактуванні сутності, цілей та функцій контролінгу. З одного боку, окремі складові процесу досить часто одними авторами трактуються по-різному, а з іншого — один і той самий функціональний інструментарій характеризується різними термінами. Комплекс функцій, спрямованих на інформаційну підтримку менеджменту підприємства, різними авторами позначається як контролінг, управлінський облік або управлінський контроль.

Так, М. С. Пушкар визначає контролінг як систему, що створюється для відстеження ситуацій у зовнішньому та внутрішньому середовищі підприємства, а тому вона повинна бути побудована із урахуванням індивідуальних особливостей підприємства [3]. Деякі автори визначають контролінг як принципово нову концепцію інформації й управління, що забезпечує підтримку внутрішнього балансу економіки підприємства шляхом формування інформації про витрати і доходи як основи прийняття ефективних (оптимальних) управлінських рішень. У той же час, Л. О. Сухарева та С. М. Петренко стверджують, що контролінг для України не є новим поняттям, адже вивчивши його сутність, можна виявити багато елементів систем, які мають місце в теорії і практиці вітчизняного обліку, наприклад, облік за видами витрат, центрами витрат та відповідальності, обсягів калькулювання; система внутрішнього господарського розрахунку; системи аналізу, планування і контролю. На їх погляд, неправомірно було б вважати контролінг чимось зовсім невідомим для українських підприємств. Інша справа — ефективність сукупного функціонування елементів системи як єдиного цілого у досягненні поставленої мети [4].

Представники закордонних наукових шкіл під поняттям «контролінг» здебільшого мають на увазі систему координації планування і контролю, або інформаційної підтримки менеджменту, або відстоюють позицію, за якою інформаційне забезпечення менеджменту, планування і контроль є компетенцією управлінського обліку.

Щодо змісту категорії контролінгу, то судячи з зарубіжної та вітчизняної літератури, контролінг — це поняття дуже широке, і тільки на перший погляд асоціюється зі словом «контроль». Контролінг не зводиться до простої системи контролю, а охоплює значно ширшу сферу діяльності підприємства, оскільки контролінг — це і система спостереження, вивчення поведінки економічного механізму конкретного підприємства та розробки шляхів для досягнення мети, яку воно ставить перед собою, але орієнтована на майбутнє, тобто розвиток підприємства.

Отже, контроль переважно спрямований у минуле, на встановлення помилок і прорахунків, а контролінг — на управління майбутнім для забезпечення тривалого й успішного функціонування суб'єкта господарювання.

На даний час у зв'язку з розвитком інформаційних систем, поняття контролінгу все більше наближається до значень «керівництво, регулювання, управління» і виражає нову концепцію управління, яка визначена практикою сучасного менеджменту.

Узагальнюючи теоретичні й практичні результати досліджень зарубіжних і вітчизняних авторів, присвячених проблемі контролінгу, можна зробити висновок, що всі вони свідчать про важливість цієї системи для оперативного й стратегічного управління економікою на мікрорівні. Доцільно розглядати контролінг як адап-

тивну складну динамічну сукупність взаємопов'язаних елементів, які виконують функцію забезпечення довгострокового ефективного функціонування і розвитку підприємства шляхом координації і спрямування зусиль усіх підрозділів і служб на досягнення цільових показників [2].

Можна стверджувати, що контролінг є найважливішим засобом успішного функціонування підприємства, оскільки:

— забезпечує необхідною інформацією для прийняття управлінських рішень шляхом інтеграції процесів збору, обробки, підготовки, аналізу, інтерпретації інформації;

— надає важливу інформацію для визначення стратегії та планування майбутніх процесів і результатів діяльності підприємства;

— надає інформацію для управління трудовими й фінансовими ресурсами;

— забезпечує життєздатність підприємства на рівнях стратегічного й тактичного управління [1].

Для прийняття ефективних управлінських рішень потрібно систематизувати значний обсяг інформації з обліку, контролю та аналізу. Завдання контролінгу відповідно полягає у тому, що шляхом підготовки та надання необхідної управлінської інформації орієнтувати керівництво на прийняття оптимальних рішень і необхідних дій. Саме контролінг як процес здатний поєднати функції обліку, контролю і аналізу для здійснення ефективного управління економічною інформацією підприємства. Отже головна функція контролінгу — підтримка та координація управлінських дій керівництва.

Для того, щоб зрозуміти місце контролінгу в системі управління, важливо врахувати, що підприємство має за мету формування й організацію всього виробничо-господарського і фінансово-економічного процесу, а також координацію і регулювання різних елементів такої системи. Сутність системи управління підприємством полягає у визначенні її політики на тривалу перспективу, координації підрозділів і служб, стратегічній політиці персоналу, вирішенні основних завдань ведення бізнесу. При цьому окремі стадії управлінського процесу являють собою логічні зв'язки й утворюють комплекс постійно повторюваного управлінського циклу, для якого характерні прямий і зворотний зв'язки. Функціонування системи контролінгу можна показати за допомогою рис. 1 [3], з якого видно, що об'єктом спостереження є господарська діяльність підприємства, яка планується.

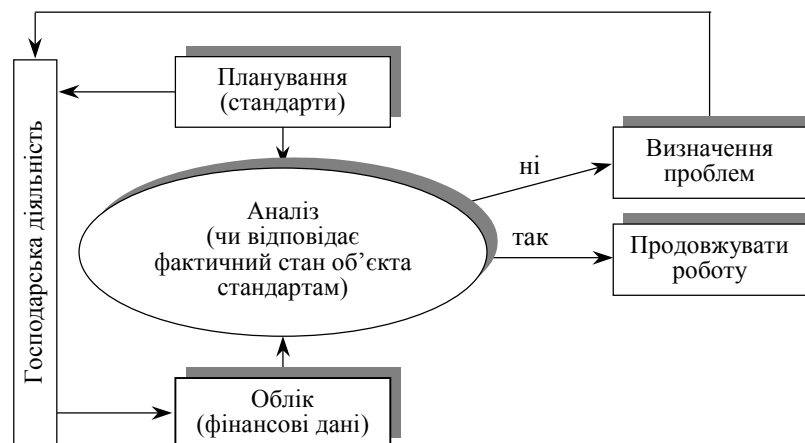


Рис. 1. Елементи контролінгу та їх взаємодія

Серед фахівців, що займаються проблемами контролінгу, немає єдиної думки також відносно функцій контролінгу. В основному ці погляди розглядають лише три основні функції контролінгу — управлінську, контрольну та інформаційну. Окремі спеціалісти вважають за доцільне виділяти планову, контрольну, регулюючу та інформаційну функції. Разом з цим, функції контролінгу більш ширші ніж наведені; і з точки зору контролінгу як процесу, здатного поєднати функції обліку, контролю і аналізу для здійснення ефективного управління економічною інформацією підприємства, виходить, що цій системі відповідають наступні функції.

1. Функція планування (бюджетування), котра використовується як базова при визначенні основних стратегічних завдань у діяльності підприємства. Метою цієї функції є обробка інформації для складання і координації планів і бюджетів різного призначення.

2. Обліково-аналітична функція, котра використовується для фіксації, вимірювання й оцінки господарських фактів у діяльності підприємства, що виникають на шляху до поставлених підприємством цілей.

3. Контрольно-аналітична функція, до задач якої входить визначення основних підконтрольних величин, порівняння планових і фактичних показників, виявлення відхилень та їх причин, встановлення допустимих меж відхилень, розробка заходів по зниженню впливу негативних факторів, у тому числі і в подальшій діяльності підприємства.

4. Інформаційна функція, суть якої є результатом обробки даних для систематизації їх в ефективну контролінгову інформацію, для передачі її керівництву, а також формування системи забезпечення інформацією щодо зовнішніх і внутрішніх умов функціонування підприємства.

5. Управлінська функція — координація зусиль кожного підрозділу підприємства для досягнення цілей і задач, а також оптимізація взаємозв'язків та залежностей інформаційних потоків між усіма основними управлінськими підрозділами для забезпечення можливостей отримання повної і якісної інформації щодо прийняття ефективних управлінських рішень.

Управлінська функція є найважливішою і реалізується вона завдяки іншим функціям.

Важливою умовою при побудові системи контролінгу є наявність у підприємства достатньої кількості фінансових та людських ресурсів, так як розробка та запровадження системи контролінгу вимагає значних витрат.

Організаційно функцію контролінгу може представляти як одна людина (контролер), так і цілий підрозділ, але принциповим є підпорядкування контролера чи служби контролінгу на вищому рівні управління, оскільки ця служба є так би мовити радником керівника, завжди захищає інтереси підприємства.

При створенні служби контролінгу на підприємстві необхідно враховувати наступні основні вимоги [1]:

1) служба контролінгу повинна мати можливість одержати необхідну їй інформацію з бухгалтерії, фінансово-розрахункового відділу, відділу економічного аналізу і планування, служби реалізації і збуту, служби матеріально-технічного постачання;

2) служба контролінгу повинна мати можливість і повноваження організувати за допомогою інших економічних служб збір додаткової інформації, що потрібна їй для аналізу і висновків, але не міститься в існуючих документах фінансово-економічних служб;

3) служба контролінгу повинна мати можливість впроваджувати нові процедури збору аналітичної інформації на постійній основі. Питання про виплату компенсації співробітникам інших служб за збільшення навантаження повинні вирішувати керівники;

4) служба контролінгу повинна мати можливість швидко доводити інформацію до відома вищого керівництва підприємства;

5) служба контролінгу повинна бути незалежною від тієї чи іншої фінансово-економічної служби.

Визначаючи функції контролінгу необхідно, перш за все, визначитись з цілями, що поставлені перед підприємством та визначити елементи управлінської діяльності, які забезпечують досягнення поставленої мети. Сюди відносяться процеси планування, обліку, аналізу, контролю та ін.

До сфери задач контролінгу включають постановку цілей підприємства, збір та обробку інформації, здійснення визначених процедур контрольно-аналітичного характеру, а також розробку рекомендацій для прийняття управлінських рішень. Окремим завданням контролінгу є правильна організація руху інформаційних потоків на підприємстві з метою їх оптимізації, тобто отримання лише тієї інформації, яка може бути корисною при прийнятті управлінських рішень.

Поглиблено розглядаючи весь комплекс завдань контролінгу з точки зору стратегічного управління, варто виділити наступні:

- участь у встановленні кількісних та якісних цілей підприємства;
- відповідальність за стратегічне планування;
- розробка альтернативних стратегій;
- визначення критичних зовнішніх і внутрішніх умов, що лежать в основі стратегічних планів;
- визначення основних контрольних показників відповідно до встановлених стратегічних цілей;
- порівняння планових і фактичних значень контрольних показників з метою виявлення причин, винних та наслідків даних відхилень;
- аналіз економічної ефективності.

Контролінг сприяє досягненню головної вартісної цілі підприємства — оптимізація фінансового результату через максимізацію прибутку і цінності капіталу за гарантованої ліквідності [3]. Однією із складових контролінгу є моніторинг досягнення планових показників господарської (фінансової) діяльності та дотримання цільових значень.

В економічній теорії та практиці під моніторингом розуміють аналіз та оцінку фінансового стану підприємства на основі даних бухгалтерського обліку. З позицій фінансового менеджменту моніторинг стану підприємства розглядають як функціональну підсистему, що містить такі функції управління, як прогнозування, планування, облік, контроль, аналіз та оцінка показників фінансового стану підприємства [5]. Це визначає моніторинг як систему методів та інструментів, що спрямована на функціональну підтримку управління підприємством у галузі його інформаційного забезпечення.

Метою моніторингу є діагностування фактичного економічного та фінансового стану, порівняння його з прогнозованим, виявлення тенденцій і закономірностей розвитку економіки підприємств відповідно до головної мети, попередження негативного впливу внутрішніх та зовнішніх факторів на фінансовий результат та становище на ринку. Моніторинг дозволяє підприємству адаптуватись до постійної зміни середовища та успішно виживати в умовах конкуренції.

Ускладнення навколишнього середовища, в якому функціонує підприємство, вимагає ускладнення системи контролю за його діяльністю, тобто адаптації до нових умов. Критерієм здатності адаптуватись для підприємства є отримання результату фінансової діяльності, а тому орієнтація на прибуток показує, що підприємство демонструє свою можливість вистояти, долаючи зміни, частіше небажані, у навколишньому середовищі. Тому періодичне проведення моніторингу фінансових результатів підприємства є актуальним.

В якості забезпечуючих функцій управління підприємства приймають бухгалтерський облік та аналіз, який визначає його фінансовий стан, дозволяє оцінити недоліки та загрози, мобілізувати внутрішньогосподарські резерви, забезпечити зростання доходів та прибутків. Результати аналізу використовуються в процесі фінансового планування та прогнозування. Ті підприємства, які орієнтуються на тривале і наполегливе виживання, повинні перейти від пасивної реєстрації господарської діяльності (фінансовий облік) до систем обліку, які дозволяють забезпечити дані для свідомого аналізу та оцінки своєї ринкової позиції у зміненому середовищі (моніторинг). Сутність стратегічного контролінгу заключається в забезпеченні виживання підприємства, його орієнтації на потенціал успіху, який поєднує можливості та ризики.

Щодо визначення місця і ролі контролінгу в управлінні підприємством, то серед усього різноманіття наявних поглядів варто виділити підхід, заснований на понятті інформаційної системи управління, одним із блоків якої є контролінг. Він виступає підсистемою, що обслуговує процес прийняття управлінських рішень. При цьому контролінг розглядається як концепція управління підприємством, що зорієнтована на довгострокове й ефективне функціонування суб'єкта господарювання в постійно мінливих ринкових умовах.

Висновки. Отже, основне призначення контролінгу пов'язане з орієнтацією системи управління підприємством на досягнення поставлених цілей. Контролінг при цьому є складною системою, що поєднує різноманітні елементи функцій управління та використовує їх при вирішенні завдань стратегічного характеру. Внаслідок цього контролінг забезпечує цілісний погляд на діяльність підприємства в динамічному розвитку, комплексний підхід до виявлення та вирішення існуючих перед підприємством проблем.

Перебуваючи на перехресті обліку, інформаційного забезпечення, аналізу, контролю й координації, контролінг посідає особливе місце в управлінні підприємством: він пов'язує воедино всі ці функції, інтегрує та координує їх, до того ж не підмінює собою управління підприємством, а лише переводить його на якісно новий рівень. Контролінг є своєрідним механізмом саморегулювання на підприємстві, що забезпечує зворотний зв'язок у системі управління.

Література

1. *Калайтан Т. В.* Контролінг: [Навчальний посібник] / Т. В. Калайтан. — Львів: Новий світ, 2008. — 252 с.
2. *Мізюк Б. М.* Особливості стратегічного управління підприємствами / Б. М. Мізюк // *Фінанси України.* — 2002. — № 12. — С. 31—36.
3. *Пушкар М. С.* Контролінг — інформаційна підсистема стратегічного менеджменту: [Монографія] / М. С. Пушкар, Р. М. Пушкар. — Тернопіль: Карт-бланш, 2004. — 370 с.
4. *Сухарева Л. А.* Контролінг — основа управління бізнесом / Л. А. Сухарева, С. Н. Петренко. — К.: Ельга, Ника-Центр, 2002. — 208 с.

5. Травянюк О. Система контролінгу в управлінні підприємством / О. Травянюк // Вісник Національної академії державного управління при Президентові України. — 2004. № 3. — С. 307—312.

Стаття надійшла до редакції 15.05.2011 р.

УДК 338.2 І.

В. Тяжкороб, канд. екон. наук,
доцент кафедри економіки підприємства
та прикладної статистики
Інституту хімічних технологій,
Східноукраїнський національний
університет імені Володимира Даля

ОЦІНКА ПОТОЧНОЇ СТРАТЕГІЇ ЯК ВАЖЛИВИЙ ЕТАП УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ

Анотація. Удосконалено підхід до оцінки поточної стратегії підприємства на основі аналізу структури результатів діяльності щодо нормативного ряду показників, за яким стратегія розвитку підприємства є раціональною, шляхом введення у нормативний ряд показника «темпи зростання основних фондів», що дозволяє всебічно й наочно відобразити характер розвитку підприємства внаслідок реалізації стратегії та зробити певні висновки відносно її ефективності.

Ключові слова: поточна стратегія підприємства, інструменти стратегічного аналізу.

Постановка проблеми. Однією із важливих сучасних проблем будь-якого українського підприємства, яке працює в умовах ринку, є проблема його виживання, адаптації до впливу світових суспільно-економічних процесів та забезпечення безперервного розвитку. Ефективне розв'язання даної проблеми полягає у створенні й реалізації конкурентних переваг, що може бути досягнуто на основі грамотно розробленої стратегії розвитку підприємства. Проте, перш ніж розробити нову стратегію, необхідно мати чітке уявлення про стан, у якому знаходиться підприємство в даний момент та про його поточну стратегію.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Дослідження процесу оцінки поточної (реалізованої) стратегії підприємства знайшло відображення у наукових працях таких відомих зарубіжних і вітчизняних економістів, як М. Альберта, В. Вінокурова, О. Віханського, А. Зуба, О. Ковтуна, Ю. Лапигіна, М. Мескона, С. Попова, А. Стрікленда, А. Томпсона, Ф. Хедоурі [2—4; 6—8; 10—12] та ін. Для оцінки реалізованої стратегії цими вченими визначено чинники, які необхідно проаналізувати, виділено низку кількісних і якісних критеріїв та показників оцінки, наведено сукупність характеристик правильності стратегії, узагальнено умови використання формальних моделей та матричних (портфельних) методів.

Крім того, в менеджменті підприємства для оцінки економічної активності підприємства, його інноваційного розвитку використовуються різні варіації