

Електронне наукове фахове видання "Ефективна економіка" включено до переліку наукових фахових видань України з питань економіки (Наказ Міністерства освіти і науки України від 29.12.2014 № 1528)

Ефективна
ЕКОНОМІКА



Дніпровський державний
аграрно-економічний
університет



Видавництво ТОВ «ДКС-центр»



Ефективна економіка № 12, 2013

УДК 658.5.011

О. П. Швидка,

к. е. н., доцент кафедри економіки підприємств Державного вищого навчального закладу «Київський національний економічний університет імені Вадима Гетьмана», м. Київ

ВИДИ КОНТРОЛІНГУ НА ПІДПРИЄМСТВІ ТА ЇХ ВЗАЄМОЗВ'ЯЗОК

О. P. Shvydka,

PhD, associate Professor of the Department of economy of enterprises State University «Kyiv national economic University named after Vadym Hetman», Kiev

TYPES OF CONTROLLING THE COMPANY AND THEIR RELATIONSHIP

В статті визначено основні взаємозв'язки стратегічного, тактичного, оперативного та ситуаційного контролінгу. Наведено порівняльну характеристику окремих видів контролінгу. Обґрунтовано цілі та завдання стратегічного та тактичного контролінгу на сучасних підприємствах.

In the article certainly basic intercommunications of strategic, tactical, operative and situational controlling is resulted. Comparative description of separate types of controlling is resulted. Grounded aims and tasks of strategic and tactical controlling on modern enterprises.

Ключові слова: стратегічний контролінг, тактичний контролінг, оперативний контролінг, ситуаційний контролінг, завдання контролінгу, цілі, взаємозв'язок.

Key words: strategic controlling, tactical controlling, operative controlling, situational controlling, task of controlling, aims, intercommunication.

Актуальність проблеми. Сучасні умови функціонування підприємств постійно ускладнюються, що призводить до зростання потреби в удосконаленні методів управління на різних рівнях. Тобто виникає необхідність у якісно нових змінах у розумінні принципів, елементів структури і методів їх реалізації. Підвищення рівня конкурентоспроможності підприємства стає основною метою його діяльності, що забезпечується прогнозуванням розвитку ринкової ситуації та гнучкістю відносно нових загроз й можливостей. Система контролінгу охоплює весь комплекс новітніх управлінських заходів і забезпечує реалізацію інноваційного потенціалу господарюючого суб'єкта.

Контролінг переводить управління на якісно новий рівень, інтегруючи, координуючи і спрямовуючи діяльність різних служб і підрозділів підприємства на досягнення оперативних і стратегічних цілей. Основними критеріями яким відповідає контролінг є: комплексність та інтегрованість, завдяки чому він забезпечує цілісний погляд на діяльність підприємства в минулому, теперішньому і майбутньому часі, системний підхід до виявлення і вирішення проблем, що виникають перед підприємством.

Аналіз останніх наукових досліджень. Питанням теорії і практики контролінгу присвячені дослідження таких учених і фахівців як: Анискин Ю.П.[1], Ільїна С.Б.[2], Криклій А.С.[3], Мухомедзянова Е.В.[4], Овсепян Д.С.[5], Сафаров А.[6], Склад Е.Н.[7], Фольмут Х.Й.[8], Фалько С.Г. [9], Шенаєв И.В.[10], Тарасюк М.В., Мельник Н. Г., Михайлишин Н. П. та ін. Однак в економічній літературі відсутній єдиний підхід до визначення видів контролінгу, їх цілей та взаємозв'язків.

Завдання роботи – встановити та обґрунтувати основні зв'язки, відмінності, цілі та завдання видів контролінгу: стратегічного, тактичного, оперативного та ситуаційного.

Виклад основного матеріалу дослідження. Останнім часом все частіше висловлюється думка, що "контролінг — система управління досягненням кінцевих результатів діяльності підприємства" [2].

Сучасний менеджмент поділяє цілі діяльності підприємства на дві групи: оперативні (короткострокові) і стратегічні (довгострокові, перспективні). Контролінг дозволяє контролювати їх досягнення на всіх рівнях. Таким чином, більшість вчених: Х.Й. Фольмут [8] Е.Н. Склад, И.О. Зверкович, Т.Д. Хричикова [7], Фалько С.Г. [9] виділяють саме такі два основні аспекти контролінгу: стратегічний і оперативний. Деякі науковці розрізняють стратегічний і поточний контролінг (Анискин Ю.П.[1]), а також стратегічний і технічний (Овсепян Д.С.[5]). Пропонують також розрізняти ще одну підсистему контролінгу – тактичний (Шенаєв И.В.[10]), при чому в окремих випадках ототожнюючи його з оперативним.

Стратегічний контролінг повинен забезпечити довготривале існування підприємства, відстежувати намічені цілі розвитку та досягнення стійкої конкурентної переваги. Таким чином, контрольованими величинами є такі показники, як: цілі, стратегії, сильні та слабкі сторони фірми, можливості та загрози в її бізнесі.

Криклій А.С.[3], Мухомедзянова Е.В.[4] виокремлюють поряд з стратегічним та оперативним, диспозитивний контролінг. Зміст якого полягає у регулюванні виконання системи оперативних панів суб'єкта підприємницької діяльності шляхом план-факт аналізу їх виконання та обґрунтування варіантів управлінських рішень щодо зворотного впливу на бізнес-процеси. Тобто диспозитивний контролінг сприяє розробці та вжиттю заходів щодо досягнення системи оперативних цілей підприємства.

Проаналізувавши думки вчених, ми виділили чотири види контролінгу: стратегічний, тактичний, оперативний та диспозитивний. На рис.1 представлено взаємозв'язок цих видів.



Рис. 1. Взаємозв’язок видів контролінгу

Реалізація методів стратегічного контролінгу має забезпечити можливість відповіді на запитання «Яку ефективну справу роботи?». Його завдання надати системі менеджменту достовірну інформацію для ефективного використання переваг підприємства та створення можливостей для успішної діяльності у майбутньому. Тобто, метою саме стратегічного контролінгу полягає у забезпеченні конкурентоспроможності підприємства і «відстежуванні» його руху до встановленої стратегічної цілі свого розвитку (генеральної стратегії).

Тактичний контролінг при реалізації має дати відповідь на питання «Як робити справу ефективно?», тобто визначити основні кроки реалізації стратегічного плану (конкурентної стратегії). Його зміст полягає у забезпеченні поточної прибутковості, ліквідності та платоспроможності підприємства за допомогою виявлення причинно-наслідкових зв’язків під час визначення фінансових результатів від операційної діяльності. Основною складовою тактичного контролінгу є планування, бюджетування, внутрішній аудит, аналіз та консалтинг.

Питання оперативного контролінгу – «Як роботи окремі дії ефективно?», а саме, управління за бізнес-процесами підприємства для забезпечення матеріального підґрунтя реалізації генеральної та конкурентної стратегії (тобто впровадження функціональних стратегій).

Як синонім до диспозитивного (від лат. *dispositivus* – той, що розпоряджається, що має вибір) варто вживати ситуаційний контролінг, який дозволяє здійснювати управління пристосовуючись до конкретної ситуації та визначати найбільш оптимальні шляхи реалізації раніше встановлених цілей як на стратегічному і тактичному, так і на оперативному рівнях. Відповідно і питання цього виду контролінгу – «Що робити, коли справа робиться не ефективно?». Тобто, планові завдання порівнюють з фактичними даними, виявляють відхилення та розробляють варіанти управлінських рішень, якщо виникають сумніви щодо того, чи можна досягти раніше визначених цілей. У процесі диспозитивного контролінгу пропонуються заходи щодо зміни поточної діяльності підприємства для досягнення оперативних цілей [6].

Нами визначено, відповідно до часового орієнтиру, горизонти для кожного із запропонованих видів контролінгу (табл.1).

Таблиця 1. Часові горизонти видів контролінгу

№ з/п	Вид	Перспективи	Термін
-------	-----	-------------	--------

1.	Стратегічний	орієнтований на довгострокові перспективи	більше 3 років
2.	Тактичний	орієнтований на середньострокові перспективи	1-3 роки
3.	Оперативний	орієнтований на короткострокові перспективи	до 1 року
4.	Диспозитивний	реалізація протягом всього терміну функціонування системи контролінгу підприємства	

Оскільки найбільш фундаментальними є стратегічний та тактичний контролінг, то їх розглянуто більш детально. Цілі та завдання вказаних видів контролінгу наведено на рис.2.



Рис.2. Цілі та завдання стратегічного і тактичного контролінгу

Тактичний контролінг полягає у формуванні засобів і методів ефективного управління поточною метою підприємства, яка може бути визначена як прибутковість і ліквідність, рівень ефективності використання ресурсів.

В свою чергу стратегічний контролінг полягає в забезпеченні «виживання» підприємства, його орієнтації на потенціал успіху, який може бути охарактеризований як конкурентоспроможність, можливості та ризики.

Також, було проведено порівняння стратегічного і тактичного контролінгу за окремими характеристиками (табл.2).

Таблиця 2. Порівняльна характеристика стратегічного та тактичного контролінгу

Характеристика	Стратегічний контролінг	Тактичний контролінг
Мета	Розробка стратегії, цілей та завдань	Розробка методів досягнення стратегії та вирішення завдань
Рівні управління	Стратегічний	Оперативний і тактичний
Економічна орієнтація	Зовнішнє і внутрішнє середовище підприємства	Економічна ефективність і рентабельність діяльності підприємства
Часові горизонти реалізації	Довгострокові	Середньострокові та короткострокові
Показники ефективності	- вартість бізнесу; - цінність підприємства; - частка ринку; - т.д.	- прибуток; - платоспроможність; - рентабельність; - ліквідність; - стійкість; - т.д.
Результат	Стратегічний план	Планування результату Планування балансу та звіту про прибутки та збитки Бюджетний план

Стратегічний контролінг повинен допомагати підприємству ефективно використовувати наявні переваги та створити нові потенціали успішної діяльності у майбутньому. Стратегічний контролінг виступає в ролі внутрішнього консультанта менеджерів та власників підприємства при розробці стратегії, стратегічних цілей та задач.

В той же час, стратегічний контролінг визначає цілі та задачі для тактичного контролінгу, основне завдання ж оперативного контролінгу – допомагати менеджерам у досягненні цілей, які виражаються, частіше всього, у формі кількісного значення (рентабельність, ліквідність, прибуток і т.д.).

На практиці завжди існує тісний взаємозв'язок між оперативним, тактичним і стратегічним контролінгом. При стратегічній постановці питання завжди домінує питання оперативної здійсненності або навпаки — оперативні проблеми прибутковості можуть бути проігнорованими при нехтуванні стратегічної мети. Цей взаємозв'язок завжди носить фундаментальний характер.

Висновки. Сучасні умови господарювання сприятливі для формування системи контролінгу на вітчизняних підприємствах. Основне призначення якого полягає в орієнтації системи управління фірмою на досягнення поставленої мети. Контролінг об'єднує різні функції управління, використовуючи їх у вирішенні завдань оперативного, тактичного та стратегічного характеру. Внаслідок цього, контролінг забезпечує синтетичний, цілісний погляд на управління підприємством і здатний не лише забезпечувати інформаційну підтримку прийняття рішень, але й визначати стратегію та прогнозувати майбутні результати діяльності.

Створення, реалізація та оцінювання ефективності впровадження системи контролінгу має відбуватись з урахуванням особливостей функціонування кожного підприємства окремо.

Список літератури:

1. Анискин Ю.П. Планирование и контроллинг: Учебник по спец. «Менеджмент организаций» / Ю.П. Анискин, А.М. Павлова. – М.: Омега-Л, 2007. – 280 с.– Ил., табл.
2. Ільїна С.Б. Контролінг процесів господарської діяльності // http://pidruchniki.ws/20080215/finans/vidi_kontrolingu_sutnist_operativnogo_istratepochnogo_kontrolingu_klasifikatsiya
3. Криклій А.С. Методологічні засади контролінгу в банках / А.С. Криклій // Економіка та держава. – 2006. – № 7. – С. 8-10.
4. Мухомедзянова Е.В. Контроллинг как функция управления предприятием / Е.В. Мухомедзянова // Вестник МГТУ. – Т. 9. – 2006. – № 4. – С. 655-658.

5. Овсепян Д.С. Управленческий учет и контроллинг в системе управления промышленным предприятием: Дис.... канд. экон. наук: 08.00.05 / Овсепян Давид Самвелович. – М., 2006. – 146 с.
6. Сафаров А. “Правильный” контроллинг: мнение практика [Электронный ресурс] / А. Сафаров //Управленческий учёт. – 2006. – № 1. – Режим доступа: <http://www.dis.ru/magaz/uu/annotations/2006/1>
7. Скляр Е.Н., Теоретические основы формирования системы интегрированного контроллинга на промышленном предприятии / Е.Н. Скляр, И.О. Зверкович, Т.Д. Хрычикова //Менеджмент в России и за рубежом. – 2005. - № 2. – С. 9-15.
8. Фольмут Х.Й. Инструменты контроллинга / Х.Й. Фольмут; [пер. с нем. Н.Н. Максимовой]. – М.: Издательство «Омега-Л», 2007. – 127 с.
9. Фалько С.Г. Контроллинг для руководителей и специалистов / С.Г. Фалько. – М.: Финансы и статистика, 2008.– 272 с.
10. Шенаев И.В. Системы контроллинга в российских банках / И.В. Шинаев // Банковское дело. – 2006. - № 12. – С. 58-60.

References.

1. Aniskin, Ju.P. (2007), *Planirovanie i kontrolling* [Planning and Controlling], Omega-L, Moscow, Russia.
2. Il'ina, S.B. (2008), *Kontrolinh protsesiv hospodars'koi diial'nosti* [Controlling of processes of economic activities], Profesional, Kyiv, Ukraine
3. Kryklij, A.S. (2006), “Methodological principles controlling banks”, *Ekonomika ta derzhava*, vol. 7, pp. 8-10.
4. Muhomedzjanova, E.V. (2006), “Controlling as a function of the enterprise management”, *Vestnik MGTU*, vol. 4, pp. 655-658.
5. Ovsepjan, D.S. (2006), “Administrative account and Controlling in the management system of industrial enterprise”, Abstract of Ph.D. dissertation, Economy, Moscow, Russia.
6. Safarov, A. (2006), ““Correct” controlling: from a practicing”, *Upravlencheskij uchjot*, vol. 1, available at: <http://www.dis.ru/magaz/uu/annotations/2006/1> (Accessed 29 December 2013).
7. Skljär, E.N. Zverkovich, I.O. and Hrychikova, T.D. (2005), “Theoretical bases of formation of integrated controlling an industrial enterprise”, *Menedzhment v Rossii i za rubezhom*, vol.2, pp. 9-15.
8. Fol'mut H.J. (2007), *Instrumenty kontrollinga* [Controlling instruments], Omega-L, Moscow, Russia.
9. Fal'ko, S.G. (2008), *Kontrolling dlja rukovoditelej i specialistov* [Controlling for managers and professionals], Finansy i statistika, Moscow, Russia.
10. Shenaev, I.V. (2006), “Controlling system in Russian banks”, *Bankovskoe delo*, vol. 12, pp. 58-60.

Стаття надійшла до редакції 20.12.2013 р.



ТОВ "ДКС Центр"

[Брошу](#)