

УДК 65.012.7

РИБАК Ольга Вікторівна

МЕТОДИ КОНТРОЛІНГУ В СИСТЕМІ ІНСТРУМЕНТАРНОГО АНАЛІЗУ ОРГАНІЗАЦІЙНОГО СЕРЕДОВИЩА ПІДПРИЄМСТВА

У статті розглядаються поняття внутрішнього та зовнішнього середовища підприємства. Сформовано перелік чинників, що формують організаційне оточення підприємства. Наведено основні контролінгові методи аналізу зовнішнього та внутрішнього середовища.

Ключові слова і фрази: *зовнішнє середовище, внутрішнє середовище, контролінг, методи контролінгу.*

The article deals with the concept of internal and external environment of the enterprise. A list of the factors that shape the organizational environment of the enterprise is formed. The basic methods of controlling for the analysis of the external and internal environment are outlined.

Keywords: *external environment, internal environment, controlling, methods of controlling.*

Постановка проблеми та її зв'язок з важливими науковими і практичними завданнями. Зовнішні та внутрішні фактори, що впливають на діяльність підприємства, формують його бізнес-середовище, яке фактично визначає становище підприємства на ринку, його економічний потенціал та фінансове благополуччя. На нашу думку, ефективна реалізація цілей підприємства можлива за рахунок детального аналізу факторів зовнішнього та внутрішнього середовища, що мають вагомий вплив на діяльність підприємства. Зважаючи на те, що такий аналіз є одним із завдань контролінгової системи, вважаємо доцільним дослідити дане питання та виділити основні інструменти контролінгу, за допомогою яких можлива реалізація поставленого завдання, що в свою чергу в подальшому надасть можливість реалізувати одну з основних цілей контролінгу – швидку адаптацію підприємства до мінливих зовнішніх та внутрішніх умов.

Аналіз досліджень і публікацій. Аналіз зовнішнього та внутрішнього середовища підприємства вивчає чимало науковців, зокрема: О. Короп, С. Гаркавенко, К. Мамонов, Б. Скоков, Ю. Мімік, Р. Фатхутдінова. З-поміж наукових робіт, які присвячені проблемам контролінгу, а саме інструментам контролінгу, слід звернути увагу на ті, авторами яких є М. Адаменко, М. Пушкар, М. Чумаченко, Л. Сухарьова, О. Троян, О. Терещенко, С. Івахненко, Д. Хан, Р. Ентоні, С. Майєр, Р. Манн, А. Дайле, Т. Райхман, Х. Фольмут та ін.

Мета дослідження полягає у формуванні основних факторів, критеріїв та показників зовнішнього та внутрішнього середовища, що впливають на ефективність функціонування контролінгової системи діяльності підприємства.

Виклад основного матеріалу дослідження із обґрунтуванням одержаних результатів. Зважаючи на те, що в ринкових умовах

господарювання підприємство є відкритою системою, діяльність такої системи являє собою взаємодію внутрішнього і зовнішнього середовища. Саме ці два компоненти постійно перебувають у тісному взаємозв'язку. Залежно від сили впливу чинників кожного середовища, одне з них є домінуючим над іншим і впливає на його функціонування. В будь-якому випадку від балансу їх дії залежить ефективність діяльності підприємства. Контролінг у цьому випадку виступає як інструмент визначення вагомості та сили впливу даних чинників на успішність функціонування і розвитку підприємства, так як вважаємо, що контролінг – це система управління, яка вчасно забезпечує підприємство необхідною інформацією про зовнішнє та внутрішнє середовище, виконує функцію контролю, що охоплює усі сторони діяльності підприємства, а також виступає механізмом, який являє собою синтез елементів обліку, аналізу, контролю та планування, що забезпечує створення рекомендацій для прийняття управлінських рішень та досягнення поставлених цілей підприємства (авторське визначення).

На нашу думку, процес аналізу та оцінки інформації щодо організаційного середовища підприємства може включати наступні етапи:

1. Визначення елементів внутрішнього та зовнішнього середовища, що можуть впливати на діяльність підприємства.
2. Виділення із встановлених елементів найбільш важливих для підприємства – «ключові фактори».
3. Збір інформації про «ключові фактори».
4. Оцінка отриманої інформації.
5. Формування висновків та прийняття відповідних управлінських рішень на основі результатів здійсненого аналізу.

Важливо відзначити, що інформація щодо факторів зовнішнього середовища використовується у сфері стратегічного контролінгу, відповідно, внутрішні критерії діяльності підприємства – область діяльності оперативного контролінгу.

Підкреслимо, що постійна зміна умов внутрішнього і зовнішнього середовища потребує точного аналізу всіх вихідних чинників, що впливають на підприємство. Лише повний збір та узагальнення вихідної інформації дають змогу коректно встановити цілі діяльності, розробити в подальшому стратегії їх реалізації і трансформувати стратегії в програми заходів на тактичному та операційному рівнях управління [1].

Вважаємо, що аналіз зовнішнього середовища повинен проводитися постійно, оскільки його результатом є отримання інформації, на основі якої робляться оцінки щодо поточного положення компанії. Такий аналіз являє собою процес, за допомогою якого менеджери контролюють зовнішні по відношенню до організації фактори, щоб визначити можливості і загрози для підприємства. Аналіз зовнішнього середовища включає вивчення впливу економіки, правового регулювання і управління, політичних процесів, природного середовища і ресурсів, соціальної і культурної складових суспільства, науково-технічний і технологічний розвиток суспільства, інфраструктури і т.п. (табл. 1) [2].

Таблиця 1. Контролінг основних чинників зовнішнього середовища підприємства*.

Продовження таблиці 1.

Зовнішнє середовище	Чинник	Перелік підконтрольних питань
	Економіка	Загальні економічні положення , рівень і напрямки розвитку, темпи інфляції і дефляції, рівень зайнятості населення, бюджетний баланс, наявність та доступність кредитних засобів, ставки за кредитами, податкові ставки, стабільність національної валюти, сальдо платіжного балансу
	Політика	Політична система і життя, вплив політики на управління, розподіл повноважень федеральних, муніципальних і місцевих органів влади, митна політика, антимонопольна політика, пільги і вільні економічні зони, інвестиційна політика, політика приватизації, кредитна політика
	Ринок	Динаміка попиту та пропозиції, доходи різних соціальних груп, інтенсивність конкуренції, форми ринку в конкретній сфері діяльності, життєві цикли попиту, ціни на фактори виробництва, ринок праці, місткість ринку, життєві цикли різних видів товарів і послуг
	Конкуренція	Якими мотивами керуються конкуренти? Чи вдоволений конкурент своїм дійсним станом? Які ймовірні кроки чи зміни в стратегії почне конкурент? У чому вразливість конкурента? Що може спровокувати найбільші і найефективніші відповідні заходи з боку конкурента? Поточна стратегія конкурентів Сильні і слабкі сторони конкурентів
	Міжнародні відносини	Можливості й обмеження, викликані діяльністю міжнародних і регіональних організацій (ВТО – Всесвітня торговельна організація; ОПЕК – Організація країн-експортерів нафти; ЄС – Європейське співтовариство «Спільний ринок»), можливості й обмеження, спричинені економічним союзом країн СНД, зміна валютного курсу і політичних рішень у країнах, що виступають у ролі інвестиційних об'єктів або ринків, міжнародна конкуренція, міжнародні інвестиції, система державного регулювання ЗЕД, заходи інших держав із захисту внутрішнього ринку
	Технологічні фактори	Рівень асигнувань на НДДКР, зношення основних виробничих фондів, оцінка рівня розвитку технології, конкурентоспроможність технології на зовнішньому ринку
Соціально-культурні фактори	Структура суспільства (класи, етнічні групи, меншості, поділ за особистими доходами), умови життя різних соціальних груп, соціальна напруженість у суспільстві, рівень пропозиції на ринку робочої сили, соціальні і релігійні традиції, рух на захист прав споживачів, активність професійних спілок на захист прав трудящих, організації соціального плану, їхня роль і вплив, суспільні цінності, установки, відносини, очікування і мораль	
* – сформовано за матеріалами, представленими в літературних джерелах [3, 4]		

Щодо аналізу внутрішнього середовища підприємства, то на нашу думку, він повинен здійснюватися з урахуванням тенденцій, що склалися в зовнішньому середовищі. І саме в процесі цього аналізу перевіряється вся система господарювання підприємства та окремих його підсистем щодо реалізації можливостей, які зовнішнє середовище надає підприємству, а також вживаються заходи щодо запобігання й послаблення загрози його

існуванню, тобто виявляються сильні та слабкі сторони з оцінкою ймовірності реалізації перших і подолання останніх. Основні чинники, на які необхідно звертати увагу при здійсненні аналізу внутрішнього середовища підприємства наведені в таблиці 2.

Таблиця 2. Контролінг чинників внутрішнього середовища.

	Чинник	Перелік підконтрольних питань
Внутрішнє середовище	Маркетинг	Частка ринку підприємства. Важливо встановити тенденцію зміни частки ринку підприємства по відношенню до конкурентів Асортимент продукції. Необхідно оцінити відхилення асортименту від оптимального, орієнтуючись при цьому на прибутковість Ринкові дослідження та інноваційні розробки. Для забезпечення конкурентоспроможності важливою є розробка нових видів продукції на основі досліджень потреб ринку Обслуговування покупців. Впливає на обсяги реалізації продукції через створення та збереження прихильності покупців до продукції підприємства. Належний рівень обслуговування може давати можливість встановлювати високі ціни Збут та реклама. Будь-яка продукція підприємства потребує ефективного збуту, реклами та творчого підходу до просування на ринок
	Виробництво	Можливості підприємства щодо випуску продукції з більш низькою собівартістю Доступність нових видів матеріалів Залежність від кількості постачальників Відповідність обладнання сучасним стандартам Дієвість системи контролю якості продукції Ефективність використання ресурсів підприємства Технологічні нововведення, що впливають на ефективність виробництва Можливість швидкого переходу до випуску нових видів продукції
	Фінанси	Ретельний аналіз фінансового стану підприємства важливий для з'ясування його наявних та потенціальних слабкостей по відношенню до конкурентів, визначення сильних сторін в перспективі. Необхідний також контроль за прибутком підприємства від різних видів продукції та діяльності взагалі
	Персонал	Компетентність вищого керівництва Система мотивації Плинність кадрів (особливо стосовно провідних спеціалістів) Ефективність системи підвищення кваліфікації персоналу (особливо керівного складу) Підвищення якості роботи персоналу Організація праці
	Організація управління	Організаційна структура Методи управління Рівень менеджменту
	Культура підприємства	Звичаї, атмосфера та клімат, що створені на підприємстві впливають на основні показники його діяльності

* – сформовано за матеріалами, представленими в джерелах [3, 5]

Підкреслимо, що основою аналізу і управління чинниками зовнішнього та внутрішнього середовища є вибір самих чинників. Процес відбору власне чинників – складна і відповідальна справа:

- кожен чинник повинен бути забезпечений інформаційним ланцюжком (за ним (ланцюжком) повинна створюватись система внутрішньої звітності і збору зовнішньої інформації);

- кожен чинник впливає на досягнення мети прямим і непрямим чином; за кожним чинником можливе багатоальтернативне прогнозування і

планування; збільшення кількості чинників вартісно здорожує систему планування і контролінгу, але при цьому підвищує їхню ефективність і, навпаки, зменшення кількості чинників знижує витрати, але може призвести і до зниження ефективності планування і контролінгу;

- слід враховувати взаємну дію різних чинників (іноді різноспрямованих) на процес реалізації мети; вибір чинників повинен мати суто індивідуальний характер для конкретного підприємства.

Слід пам'ятати, що кожен чинник має ряд особливостей. Чинники треба вміти виміряти, оцінювати і управляти ними [6].

Також варто відзначити, що на сьогоднішній день існує досить велика кількість інструментів контролінгу, за допомогою яких можна здійснити аналіз зовнішнього та внутрішнього середовища підприємства. Зокрема, використання методів стратегічного контролінгу сприятиме одержанню достовірної та актуальної інформації щодо зовнішніх факторів впливу на діяльність підприємства, а інструменти оперативного контролінгу допоможуть здійснити точний аналіз внутрішнього середовища підприємства з мінімальними затратами часу та фінансів. Перелік основних методів, що використовуються в процесі аналізу середовища підприємства наведений на рисунку 1.

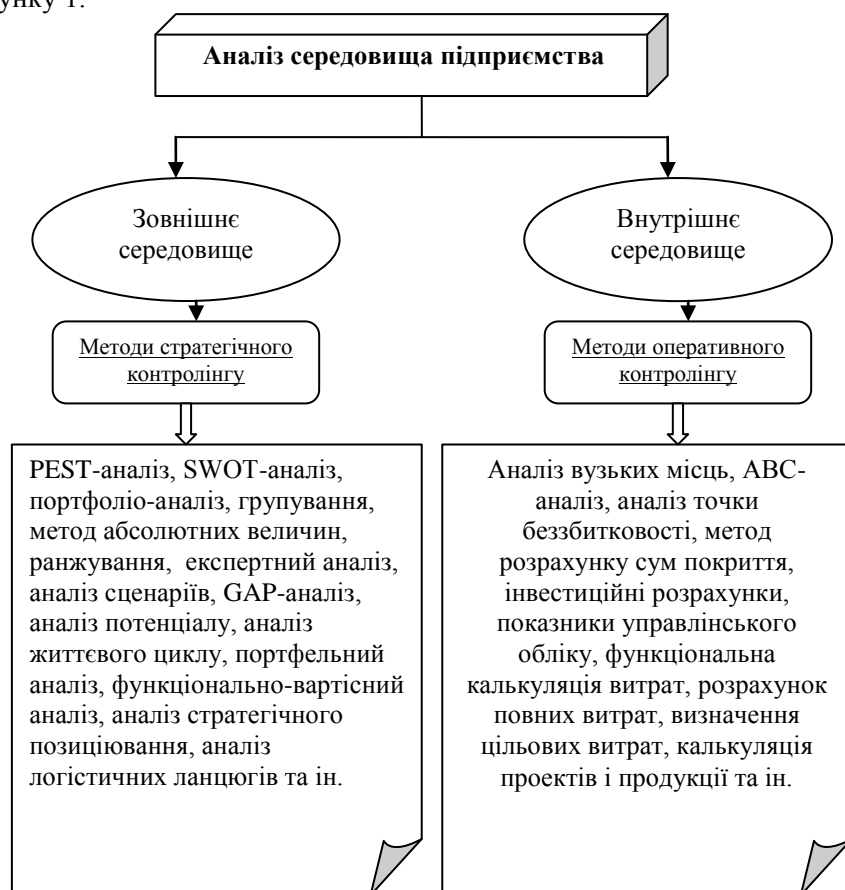


Рис. 1. Основні контролінгові інструменти аналізу зовнішнього та внутрішнього середовища підприємства.

Наведений перелік методів контролінгу, які можна використовувати в процесі аналізу організаційного оточення підприємства є неповний, адже методологічна база контролінгової системи містить досить велику кількість

прийомів, які застосовуються для дослідження того чи іншого поставленого керівництвом завдання. Вибір методів та інструментів повинен здійснюватися, виходячи з індивідуальних умов функціонування кожного підприємства та мети, якої менеджер прагне досягти в результаті проведеного аналізу.

Висновки та перспективи подальших наукових досліджень. Внутрішнє середовище підприємства є джерелом його «життєвої сили». Саме воно надає той потенціал, який дає можливість організації функціонувати, а, отже, існувати і виживати в певному проміжку часу. Але внутрішнє середовище може бути також і джерелом проблем в тому випадку, якщо воно не забезпечує необхідного функціонування підприємства. Щодо зовнішнього середовища, то це джерело, що забезпечує організацію ресурсами, необхідними для підтримки її внутрішнього потенціалу на належному рівні. Підприємство знаходиться в стані постійного обміну із зовнішнім середовищем, забезпечуючи тим самим собі можливість виживання на ринку. Тому постійний контролінг оточення підприємства допоможе управлінському персоналу вчасно виявити проблеми та швидко відреагувати на відповідну ситуацію, прийнявши стратегічне рішення, базуючись на результатах роботи контролінгової служби.

Список використаних джерел та літератури:

1. Станіславик О.В. Контролінг як методологічний інструментарій в управлінні фінансово – господарською діяльністю підприємства [Електронний ресурс] / О.В. Станіславик, Н.М. Селіванова. – Режим доступу до документа: <http://www.nbu.gov.ua/portal/.../Stanislavik.pdf>
2. Анализ окружающей среды предприятия. Стратегический анализ. [Електронний ресурс]. – Режим доступу до документа: <http://www.ereport.ru/articles/strplan/stanaliz.htm>
3. Міщенко А.П. Стратегічне управління: навч. посіб. / А.П. Міщенко. – К.: ЦНЛ. – 2004. – 336с.
4. Осовська Г.В. Стратегічний менеджмент: теорія та практика: навч. посіб. / Г.В. Осовська, О.Л. Фіщук, І.В. Жалінська. – К.: Кондор. – 2011. – 196с.
5. Внутренняя и внешняя среда организации. [Електронний ресурс]. – Режим доступу до документа: <http://finansi-credit.ru/vnutrennyaya-i-vneshnyaya-sreda-organizatsii>
6. Дякон Л.Л. Формування контролінгу операційної діяльності підприємств машинобудування : дис. ... канд. наук: 08.00.04 / Дякон Лідія Леонідівна. – 2009.