

**ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ
НА ОСНОВІ КОНТРОЛІНГУ**

Обґрунтовано необхідність використання контролінгу як складової ефективною системи стратегічного управління розвитком підприємств, визначено функції контролінгу на різних етапах стратегічного управління, організаційні аспекти його впровадження.

Ключові слова: контролінг, ефективність, стратегічне управління, бенчмаркінг, управлінський облік.

N. S. MYKOLAICHUK, O. M. VOLSKA
Kherson National Technical University

AN INCREASE OF EFFICIENCY OF STRATEGIC MANAGEMENT IS ON THE BASIS OF CONTROLLING

Abstract – The aim of the article is a ground of necessity of the use of controlling on an enterprise and theoretical positions in relation to organization of controlling as component system of strategic management development of enterprise.

Controlling is complex control system by an enterprise, that includes for itself an administrative account, account and analysis of charges with the aim of control of all items of expenses, all subdivisions and all constituents of mine-out products or rendered services, and also them next planning. In most cases of controlling examine as a system of the informative providing or as component control system of realization of strategic plans. For development of strategic plans it is needed to have information about changes and results of influence of certain signs of environment on activity of enterprise. This information can be got due to realization of operative controlling, the constituent of that is an administrative account. Efficiency of strategic management depends on his informative providing. Complex decision of problems of the informative providing it maybe to attain due to introduction of controlling.

Key words: controlling, efficiency, strategic management, benchmarking, administrative account.

Постановка проблеми. Проблеми економічного розвитку України можливо розв'язати лише на основі принципово нових підходів до управління. В умовах нестабільності перехідного періоду в Україні головним завданням є адаптація підприємств до нових умов господарювання та поступове опанування методів стратегічного планування. Стратегічне планування базується на виявленні надзвичайних ситуацій, шансів та загроз, враховує позиції у конкурентній боротьбі, доцільність диверсифікації та ін. Взагалі стратегію можливо сприймати як узагальнену модель поведінки, орієнтованої на досягнення цілей шляхом розподілу ресурсів та координації дій.

Слід відзначити, що найкращі плани залишаються непотрібним паперовим документом, якщо не прикласти значні зусилля до їх виконання. Крім того, зростаюча нестабільність викликає необхідність гнучкого підходу до управління, тобто мова має йти не тільки про планування, але й про стратегічне управління. Раніше існувала точка зору, що стратегія має розроблятися, виходячи з накопиченого потенціалу та можливостей організацій. Але такий підхід суттєво обмежує можливості розвитку. Іноді накопичений досвід перетворюється у слабкість організацій. Тому необхідно поєднувати планування використання можливостей з плануванням розвитку організації. Хоча це дуже складно, бо поряд з потенціалом виробничих функцій необхідно змінювати потенціал загально фірмового управління (кваліфікацію, світогляд менеджерів, культуру відносин, методи роботи, організаційну структуру та ін.).

Забезпечити розвиток без фінансової підтримки майже неможливо. Тому особливого значення набувають фінансові аспекти стратегічного управління: прогнозування фінансових результатів, запобігання фінансової кризи, підвищення ефективності використання фінансових ресурсів та ін. Фахівці відзначають, що серед проблем, які заважають підприємствам використовувати прогресивні методи фінансового менеджменту, особливе місце займають недостатнє теоретичне та інформаційне забезпечення управління фінансами [1, с. 212–213].

Аналіз останніх досліджень і публікацій. До найбільш ґрунтовних робіт з фінансового менеджменту періоду початку ринкових перетворень належать видання І.О. Бланка [2–4], в яких висвітлені основні аспекти фінансового управління в ринкових умовах: оцінка вартості грошей з урахуванням фактору часу, нові підходи до оцінки ефективності інвестицій, управління капіталом, прибутком, особливості антикризового управління при загрозі банкрутства. Але використання наведених теоретичних положень у практичній діяльності потребує відповідного інформаційного забезпечення, а також врахування впливу кожного аспекту діяльності, кожного підрозділу не тільки на загальні фінансові результати, а й на досягнення стратегічних цілей підприємства. В закордонній практиці необхідною складовою ефективного управління бізнесом вважають контролінг. Європейський досвід відображено у роботах Р. Манна, Є. Майера та ін. Слід відзначити, що погляди фахівців на сутність та функції контролінгу суттєво відрізняються. У вітчизняній практиці його розглядають як новий напрям організації обліково-аналітичної роботи [5], управління господарською та фінансовою діяльністю на основі синтезу знань маркетингу, менеджменту, обліку, аналізу та контролю [6]. Однак поза увагою науковців залишаються питання використання контролінгу для підвищення ефективності стратегічного управління.

Формулювання цілі статті. Метою статті є обґрунтування необхідності використання контролінгу на підприємстві та теоретичних положень щодо організації контролінгу як складової системи стратегічного управління розвитком підприємства.

Виклад основного матеріалу дослідження. Роль контролінгу в підвищенні ефективності стратегічного управління може бути визначена лише після розкриття сутності цієї категорії. Перш за все, слід відзначити, що витoki контролінгу знаходять багато століть тому, коли ще основною сутністю керування був контроль, який на державному рівні мав соціальну спрямованість. Так, ще у XV ст. у англійському королівстві була введена посада “controllour”, а два століття поспіль у США було створене спеціальне відомство для керування державним господарством та контролем за використанням коштів [7, с. 10]. Поступово контроль стає лише однією з функцій управління, а все більшого визнання набуває концепція контролінгу, який передбачає зміну природи контролю та забезпечення якісно нового рівня управління завдяки зміщенню уваги з фіксування та оцінки минулих результатів на застереження від помилок у майбутньому. Хоча термін контролінг використовують не всі країни. Так, у США та Великобританії переважно використовували термін “управлінський облік”. На думку авторів з урахуванням зміни функцій цього виду економічної роботи, а саме переходу від ревізорського спрямування на інформаційну та управлінську, термін контролінг є більш прийнятним. Сутність цього терміна теж трактують по-різному. Наприклад, німецькі фахівці Рудольф Манн та Ельмар Майер вважають, що контролінг – це система управління прибутками [8, с. 8]. З точки зору російських економістів метою контролінгу є орієнтація на досягнення всіх цілей підприємства [9, с. 7]. Але у більшості випадків контролінг розглядають як систему інформаційного забезпечення або як складову систему управління реалізацією стратегічних планів. На нашу думку роль контролінгу ще більш вагомa, оскільки він може використовуватись і на стадії обґрунтування стратегічних планів. Проте не варто перекладати на нього функції стратегічного управління: встановлення цілей, розробку стратегії. Як відзначає М.С. Пушкар, контролінг має виконувати функцію сервісного обслуговування апарату управління, забезпечення інформацією, яка потрібна для прийняття управлінських рішень [6, с. 7].

Для розробки стратегічних планів, які дозволять підприємству певної сфери діяльності використати можливості, створені зовнішнім середовищем, та зменшити негативний вплив на його розвиток, потрібно мати не тільки інформацію про зміни у зовнішньому середовищі але й результати дослідження впливу певних ознак зовнішнього середовища на діяльність підприємства (бажано у кількісному вимірі).

Стрімкий розвиток можливо забезпечити лише шляхом спрямування зусиль персоналу на досягнення надзвичайних для свого підприємства результатів. Це можливо при певних філософських підходах до формування планів з огляду відношення керівників до минулого, сьогодення та майбутнього. При цьому виділяють чотири орієнтації основних ідей при плануванні: реактивну; інактивну; преактивну; інтерактивну.

Реактивізм – це повернення до минулого. Там представники реактивного підходу до планування шукають ідеали, вони негативно сприймають нові технології. Існуюча організація сприймається як добре налагоджений механізм. Плани підприємства формуються як сукупність планів підрозділів.

Інактивізм – це інертність. Керівники не схильні повертатись до минулого, але й не прагнуть рухатись вперед. Вони вважають, що рівновага в організації забезпечується автоматично. Тому основна мета – не допускати змін.

Преактивізм – це упередження. Цей стиль управління був переважним в США у 1980-ті роки. Керівники цього напрямку впевнені, що майбутнє обов’язково буде кращим. Його треба тільки вірно передбачити та першими скористатись нагодами. Тому планування складається з прогнозування майбутнього та підготовки до нього. З можливих варіантів розвитку подій обирається оптимальний. При цьому широко застосовується економіко-математичне моделювання. На вищому рівні управління формуються цілі, розробляється стратегія. Ця інформація передається на нижчі рівні управління, де встановлюються відповідні цілі та розробляється програма їх досягнення.

Інтерактивізм – це взаємодія. Планування базується на залученні співробітників до управління, використанні їх творчих можливостей. Вважається, що майбутнє можливо контролювати, впливати на нього. Тому метою є проектування бажаного майбутнього.

З точки зору Р. Акоффа [10, с. 265] реактивісти намагаються пливати проти течії, інактивісти бажують утриматись у бурхливому потоці, преактивісти прагнуть осідлати першу хвилю, а інтерактивісти бажують змінити течію ріки.

В умовах нестабільності перехідного періоду в Україні важко розраховувати на можливість ідеальної побудови майбутнього за принципами інтерактивного планування. Більш реальним завданням є адаптація підприємств до нових умов господарювання та поступове опанування методів стратегічного та нормативного планування. Для цього доцільно формувати окрім задач, які підприємство сподівається вирішити у плановому періоді, цілей, до яких воно планує поступово наблизитись, та ідеалів тобто таких цілей, які не вважаються досяжними, вони не дають змоги наблизитись до них навіть за межами планового періоду, бо постійно зростають і віддаляються. Але без наявності ідеалів не буде прогресу, прагнення до постійного удосконалення.

Побудова системи цілей неможлива без наявності певної інформаційної бази для порівняння, визначення орієнтирів у розвитку. Для її формування доцільно використовувати бенчмаркінг, який можливо представити як засіб систематичного визначення, усвідомлення та розвитку найкращих за якістю продуктів,

послуг, дизайну, обладнання, процесів і практик з метою підвищення ефективності діяльності підприємства [11, с. 30]. Процес збору такої інформації кропіткий і передбачає використання поряд з літературними джерелами проведення “закупок у конкурентів”, якими користуються в усьому світі для оцінки якості продукції та послуг конкурентів.

В управлінні процесом реалізації стратегічних планів особливого значення набуває оперативний контролінг, метою якого є сприяння досягненню короткострокових цілей, оптимізація співвідношення “витрати–прибуток”, попередження виникнення кризового стану. Складовою оперативного контролінгу є управлінський облік [12, с. 230].

Ефективність оперативного контролінгу залежить від якості формування релевантної інформації для кожного рівня управління та аспектів діяльності; створення організаційної структури, орієнтованої на застосування контролінгу, та організації його впровадження; формування інформаційних потоків контролінгу.

Необхідно запобігати нагромадження зайвої інформації, має використовуватись лише корисна інформація у вигляді певних стандартів, дотримання яких забезпечить виконання завдань, встановлених для певних підсистем підприємства. Особлива увага звертається на ті стандарти, порушення яких може привести до виникнення кризових ситуацій.

Зміни у організаційній структурі підприємства при впровадженні контролінгу залежать від його розмірів. У великих корпораціях створюють окремі служби контролінгу, які мають відділи у різних підрозділах.

Українські фахівці вважають доцільним використовувати закордонний досвід створення на початковому етапі контролінгової служби зі складом у три–чотири особи, які наділені повноваженнями: контролера-технолога, контролера-аналітика та контролера інформаційних систем. Це дозволить поступово долати психологічні перешкоди, впроваджувати нову систему без значних витрат [5, с. 62–63]. На малих підприємствах взагалі можливо не створювати спеціалізованого підрозділу. Функції головного контролера виконуватиме керівник підприємства, а інші функції доцільно делегувати працівникам економічних служб.

Інформаційні потоки мають забезпечувати своєчасне надання корисної, достовірної інформації відповідальним за відповідні аспекти діяльності підприємства особам. Терміново необхідно забезпечувати надання інформації про відхилення від стандартів, які можуть привести до виникнення кризових ситуацій.

Висновки. Ефективність стратегічного управління залежить від його інформаційного забезпечення. На етапі розробки стратегічних планів необхідна інформація, яка допоможе сформулювати ідеалізований образ підприємства, визначити цілі, досягнення яких наблизитиме з найменшими витратами до бажаного стану. На етапі реалізації стратегії необхідна інформація про хід виконання встановлених завдань, критичні відхилення від цілей, які загрожують виникненням кризових ситуацій. Комплексне розв’язання проблем інформаційного забезпечення можливо досягти завдяки впровадженню контролінгу, яке доцільно здійснювати поетапно, починаючи зі створення невеликої групи. Подальші дослідження доцільно спрямувати на обґрунтування раціональних інформаційних потоків контролінгу.

Література

1. Фінансово-монетарні важелі економічного розвитку : в 3 т. / за ред. чл.-кор. НАН України А. І. Даниленка. – К. : Фенікс, 2008. Т. 3: Фінанси підприємств: тенденції, стан і проблеми управління / за ред. чл.-кор. НАН України А. І. Даниленка. – К. : Фенікс, 2008. – 308 с.
2. Бланк И. А. Основы финансового менеджмента. Т. 1 / И. А. Бланк. – К. : Ника-Центр, 1999. – 592 с. – (Серия “Библиотека финансового менеджера”; Вып. 3).
3. Бланк И. А. Основы финансового менеджмента. Т. 2 / И. А. Бланк. – К. : Ника-Центр, 1999. – 512 с. – (Серия “Библиотека финансового менеджера”; Вып. 3).
4. Бланк И. А. Управление прибылью / И. А. Бланк. – К. : Ника-Центр, 1998. – 544 с. – (Серия “Библиотека финансового менеджера”; Вып. 2).
5. Сухарева Л. А. Контроллинг – основа управления бизнесом / Л. А. Сухарева, С. Н. Петренко. – К. : Эльга, Ника-Центр, 2002. – 208 с.
6. Пушкарь М. С. Контролінг : монографія / М. С. Пушкарь. – Т., 1997. – 146 с.
7. Яковлев Ю. П. Контролінг на базі інформаційних технологій / Ю. П. Яковлев. – К. : Центр навч. л-ри, 2006. – 318 с.
8. Манн Р. Майер Э. Контроллинг для начинающих / Р. Манн Э. Майер ; пер. с нем. – М. : Финансы и статистика, 1992. – 208 с.
9. 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.
10. Ансофф И. Стратегическое управление / И. Ансофф ; сокр. пер. с англ. ; научн. ред. и авт. предисл. Л. И. Евенко. – М. : Экономика, 1989. – 519 с.
11. Харрингтон Х. Дж. Бенчмаркинг в лучшем виде! / Дж. Х. Харрингтон, Дж. С. Харрингтон / пер. с англ. ; под. ред. Б. Резниченко. – СПб. : Питер, 2004. – 176 с.
12. Добикіна Е. К. Управлінський облік в оперативній діяльності підприємства / Е. К. Добикіна, В. В. Ровенська, В. С. Рижиков : навч. посібник. – К. : ВД “Слово”, 2005. – 272 с.

References

1. Finansovo-monetarni vazheli ekonomichnoho rozvytku : V 3 t. / Za red. chl.-kor. NAN Ukrayiny A. I. Danylenka. – K. : Feniks, 2008. T. 3: Finansy pidpryyemstv: tendentsiyi, stan i problemy upravlinnya / za red. chl.-kor. NAN Ukrayiny A. I. Danylenka. – K. : Feniks, 2008. – 308 s.
2. Blank I. A. Osnovy finansovogo menedzhmenta. T. 1 / I. A. Blank. – K. : Nika-Centr, 1999. – 592 s. – (Seriya “Biblioteka finansovogo menedzhera”; Vyp. 3).
3. Blank Y. A. Osnovy finansovoho menedzhmenta. T. 2 / Y. A. Blank. – K. : Nyka-Tsentr, 1999. – 512 s. – (Seryya “Byblyoteka finansovoho menedzhera”, Vyp. 3).
4. Blank Y. A. Upravlenye prybyl'yu / Y. A. Blank. – K. : Nyka-Tsentr, 1998. – 544 s. – (Seryya “Byblyoteka finansovoho menedzhera”; Vyp. 2).
5. Sukhareva L. A. Kontrolynh – osnova upravlenyya biznesom / L. A. Sukhareva, S. N. Petrenko. – K. : El'ha, Nyka-Tsentr, 2002. – 208 s.
6. Pushkar' M. S. Kontrolinh : monohrafiya / M. S. Pushkar'. – T., 1997. – 146 s.
7. Yakovlev Y. P. Kontrolinh na bazi informatsiynykh tekhnolohiy / Y. P. Yakovlev. – K. : Tsentr navchal'noyi literatury, 2006. – 318 s.
8. Mann R. Mayer E. Kontrolynh dlya nachynayushchykh / R. Mann E. Mayer : per. s nem. – M. : Finansy y statystyka, 1992. – 208 s.
9. Kontrolynh kak ynstrument upravlenyya predpryyatyem / E. A. Anan'kina, S. V. Danylochkyn, N. H. Danylochkyna y dr. ; pod red. N. H. Danylochkynoy. – M. : Audyt, YuNYTY, 1998. – 279 s.
10. Ansoff Y. Stratehicheskoe upravlenye / Y. Ansoff ; sokr. per. s angl. ; nauchn. red. y avt. Predysl. L. Y. Evenko. – M. : Ekonomyka, 1989. – 519 s.
11. Harrington H. Dzh. Benchmarking v luchshem vide! / Dzh. H. Harrington, Dzh. S. Harrington ; per. s angl. pod. red. B. Reznichenko. – SPb. : Piter, 2004. – 176 s.
12. Dobykina E. K. Upravlins'kyy oblik v operatyvniy diyal'nosti pidpryyemstva / E. K. Dobykina, V. V. Rovens'ka, V. S. Ryzhykov // Navchal'nyy posibnyk dlya studentiv ekonomichnykh spetsial'nostey zaochnoyi formy navchannya i slukhachiv systemy vyrobnycho-ekonomichnoyi pidhotovky kadriv. – K. : Vydavnychy Dim “Slovo”, 2005. – 272 s.

Надіслана/Written: 15.05.2013 р.

Надійшла/Received: 18.05.2013

Рецензент: д.е.н., проф. М. А. Коваленко