

Підприємницькі портали та цифровий ринок пропонують нову хвилю он-лайнової конкуренції. Інтернет визначає нові конкурентні переваги фірм та пропонує повністю нові пропозиції покупцям, створює нові форми інтеграції, змінює поведінку споживачів.

Web-бізнес – це “маркетинг, що тягне” (“pull marketing”). Тому фірма вимагає надбання нових ознак стратегії. А як розробити стратегію Web site для глобального бізнесу?

- визначають цільовий ринок;
- визначають технології та проводять навчання персоналу;
- формують команду;
- готують комунікації через електронну пошту;
- відкривають закордонний офіс;
- визначають оплату та механізм поставки;
- розпочинають рекламу Web site;
- проводять дослідження Інтернету за межами WWW;
- запускають сторінку.

Е-комерція та е-бізнес буде рушієм економічного зростання у XXI ст. Ці системи комунікацій згодом будуть приносити користь усім країнам через інформацію та інтеграцію інформаційних технологій, інтеграцію в глобальну, світову економіку.

1. Henry D., Cooke S. / *The Emerging Digital Economy*, U. S. Dep. of Commerce. – Washington, 2000. 2. Berthon P., Pitt L., Katsikeas, C., S. *Virtual Services Go International: International Services in the Marketplace // Journal of Int. Marketing*. Vol. 7. – №. 3. – 1999. AMA. 3. Kalakota R., Oliva R. A., Donath B. *Move over e-commerce // Marketing Management*, Fall 1999, AMA, USA. 4. Bell S. *Building on Extranet Strategy // Forrester Research Inc., Web site*. 5. www.forrester.com. 6. <http://www.ecommerce.gov/>. 7. <http://www.gtreach.com> 8. <http://www.lufthansa.com>

УДК 657

О.В. Дейнега, О.В. Попко

Рівненський інститут слов'янознавства КІСУ

КОНТРОЛІНГ І ЙОГО МІСЦЕ У ЗАБЕЗПЕЧЕННІ ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ

© Дейнега О.В., Попко О.В., 2001

Описано еволюційне становлення механізму контролінгу в практиці господарювання. Розкрито його місце в системі менеджменту підприємства. Обґрунтовано доцільність застосування оперативного та стратегічного контролінгу в забезпеченні підвищення ефективності управління підприємствами.

The evolutionary growth of mechanism of controlling in practice of management was described. Its place in system of enterprise management was exposed. The reason of application of operative and strategic controlling in securing of enterprise management growth effectiveness.

Для забезпечення управління сучасним підприємством необхідні нові методи, які б відповідали складності його внутрішнього та зовнішнього середовища, давали б змогу

приймати швидкі адаптаційні рішення та запобігали банкрутству. Сучасним механізмом ефективного управління підприємством та уникнення кризових ситуацій є контролінг.

Контролінг (*англ. to control – регулювати, підпорядковувати, управляти*) – позафункціональний інструмент управління, який завдяки цілеспрямованим збору та обробці інформації допомагає у процесі прийняття рішень та управління підприємством. Контролінг – це спроба так охопити організаційний та економічний аспекти роботи підприємства, щоб мати можливість вчасно виявляти слабкі місця підприємства, вживати заходи для уникнення кризи, яка загрожує його існуванню.

Поняття “контролінг” виникло і розвивалося в ринковій економіці. Історично контролер починав своє існування як “контролюючий орган”. Так, у XV ст. при англійському королівському дворі контролери стежили за надходженням та витрачанням грошей і товарів двору. У США в XVIII – XIX ст. контролери перебували на державній службі і повинні були забезпечувати рівновагу між надходженнями та витратами держави. У приватних підприємствах контролінг виник наприкінці XIX ст. у США, а свого поширення набув у першій половині XX ст., коли в умовах світової економічної кризи дедалі більшого значення для підприємства, націленого на досягнення успіху, набула інформація про його витрати та доходи. У Західній Німеччині концепції контролінгу почали втілювати в життя наприкінці 60-х років XX ст. у великих концернах. Бум контролерів припав на 80-ті роки. З осіб, які відповідають тільки за бюджет підприємства, вони перетворилися на економічних творців та хранителів його успіху. Наприкінці XX ст. контролери були найбільш бажаними дефіцитними фахівцями та керівниками для підприємств. На Заході контролінг використовують і в практиці малого та середнього бізнесу різних організацій. Як сервісна функція менеджменту контролінг посів помітне місце серед сучасних економічних концепцій управління підприємством. Як свідчить практика, завдання контролінгу – визначити для підприємства напрямок, який гарантуватиме йому існування у перспективі. Підприємство може вижити тільки за умови, що воно планомірно і контрольовано досягатиме цілей не тільки у сфері капіталу, а й у таких сферах, як персонал і зовнішнє оточення підприємства.

Отже, концепція контролінгу націлює керівництво на формування і досягнення довготермінових цілей, з яких випливають і формуються оперативні, які скоординовано спрямовують роботу усіх співробітників підприємства.

У більшості наукових робіт з контролінгу знаходимо пропозиції щодо поділу його на оперативний (операційний) і стратегічний.

Оперативний контролінг. Як правило, впровадження контролінгу починається з оперативного контролінгу, який дає можливість отримати відповідь на питання про те, наскільки є вигідними прийняті стратегічні рішення і, як забезпечити короткотерміновий успіх підприємства у вигляді отримання прибутку. Отже, оперативний контролінг направлений на управління короткотерміновою діяльністю підприємства (часто в рамках одного року), координує поточну діяльність фірм через аналіз і контроль видатків та доходів. Систему оперативного контролінгу використовують для підтримання оперативних рішень із запобігання кризових ситуацій. Основними підконтрольними показниками оперативного контролінгу є: рентабельність капіталу, продуктивність, рівень ліквідності. Для оцінки таких показників діяльності та швидкої реалізації спільно встановлених цілей на підприємствах необхідно систематично застосовувати інструменти оперативного управління. Оперативний аналіз та інструменти управління є важливою складовою концепції оперативного контролінгу. Ці інструменти придатні, насамперед, для розв’язання проблем, які

виникають на підприємстві, центральне місце серед яких посідає проблема оптимізації співвідношення витрати – прибуток. За допомогою оперативних інструментів можна своєчасно виявляти відхилення від наміченого курсу. Зазначимо, що основними інструментами оперативного управління на підприємстві є: ABC-аналіз, аналіз обсягу замовлень, аналіз величин у точці беззбитковості, метод розрахунку сум покриття, аналіз “вузьких місць” підприємства, XYZ-аналіз тощо.

Основними характеристиками оперативного контролінгу є:

а) Постановка і реалізація стратегій, які включатимуть процеси:

- визначення головних і часткових цілей (на підставі встановленої стратегії);
- опрацювання планів діяльності, необхідних для забезпечення реалізації цілей;
- розробка бюджетів на основі встановлених планів;
- розрахунок окремих показників;
- контроль за процесом реалізації стратегій;
- складання звітів;
- забезпечення активної і конструктивної співпраці працівників фірми в рамках вищезазначених цілей.

Отже, головним завданням операційного контролінгу є найширше забезпечення реалізації визначених цілей.

б) Розробка систем цілей підприємства:

- системи цілей співробітників фірми;
- системи предметних цілей, які відносяться до реалізації намічених стратегій;
- системи формальних цілей, які відносяться до аспектів планування (системи фінансових цілей і системи цілей, пов'язаних з рентабельністю підприємства).

Завдання контролінгу концентруються на управлінні процесами визначення цілей і полягають у забезпеченні доступних для усіх систем реалістичних та докладно сформованих цілей.

в) Об'єднання окремих планів в єдиний цілісний план. Взаємне узгодження планів є завданням контролінгу, причому тут можна виділити такі види координування:

горизонтальне – для планів того самого щабля управління; вертикальне – для планів різних щаблів управління; часове – для планів, які стосуються різних термінів.

Для окремих цілей формують комплексні довготермінові плани, які охоплюють декілька організаційних відділів.

г) Формування бюджетів на основі визначених цілей і планів діяльності. Бюджет – це виражений у кількісних та вартісних одиницях план, призначений для окремого відділу у цьому розрахунковому періоді з відповідним обсягом зобов'язань. Бюджетування, а саме: підготовка, затвердження, реалізація і контроль бюджетів відбувається найчастіше у формі циркуляційного планування і включає:

- встановлення бюджетних цілей на підставі планування, стратегічних бюджетів, прогнозів розвитку і аналізу відхилень від бюджетів попереднього розрахункового терміну;
- розробку першого варіанта бюджетів;
- координацію та аналіз першого варіанта бюджетів, внесення коректив;
- затвердження бюджетів керівником підприємства;
- аналіз та коригування бюджетів відповідно до умов, що змінюються;
- визначення потреб в грошових ресурсах та оптимізації фінансових потоків.

Отже, оперативний контролінг спирається на систему бюджетів, яка дає змогу керівнику заздалегідь оцінити ефективність управлінських рішень, якнайоптимальніше розподілити ресурси між підрозділами, намітити шляхи розвитку підприємства та запобігти кризовій ситуації.

д) Затверджені до реалізації бюджети являють собою кількісний і вартісний характер дій і цілей підприємства. Для полегшення процесів планування і швидкого реагування на потенційні відхилення в рамках реалізації плану необхідна (особливо на вищих щаблях управління) інформаційна підтримка підприємства. Особливо важливою для прийняття рішень є система показників діяльності підприємства. Маючи необхідну інформацію та основні показники діяльності, керівник може здійснювати моніторинг усієї фінансово-господарської діяльності підприємства – відстежування усіх процесів підприємства в режимі реального часу; складання оперативних звітів про результати роботи підприємства за найкоротші проміжки часу; порівняння цільових результатів з фактично досягнутими. На основі такого порівняння формують висновки про сильні та слабкі сторони підприємства, динаміку їх змін, а також про тенденції розвитку зовнішнього середовища, в якому працює підприємство. Такі зміни умов зовнішнього та внутрішнього середовища підприємства вимагають перегляду цільових параметрів: необхідно перевірити, наскільки оптимальними є поставлені цілі в нових умовах, оцінити, чи зможе підприємство під впливом змін досягнути поставленої цілі. На основі цільових параметрів, а також прогнозу змін сильних та слабких боків самого підприємства коригується план дій щодо досягнення цілей, а це вже є новим, підкорегованим планом дій.

е) На основі усієї зібраної інформації здійснюється контроль. Контроль означає порівняння визначеної цілі із досягнутим чи передбачуваним станом. Розрізняють такі види контролю:

1) попередній контроль, який включає –

- контроль цілей (чи правильно поставлені цілі, чи коректно побудоване дерево цілей підприємства, досліджується конфлікт цілей);
- контроль прогнозів (наскільки вони реалістичні, як вони допомагають підприємству розв'язувати поставлені завдання);
- контроль розриву між цільовими та прогнозними значеннями;
- контроль обмежень (які зовнішні або внутрішні умови заважають підприємству досягнути поставлені цілі);
- контроль планів (чи не вступають різні плани у протиріччя);
- бюджетний контроль (контроль витрат підрозділів підприємства шляхом розробки бюджетів).

2) поточний контроль –

- контроль і моніторинг зовнішнього середовища підприємства з метою виявлення “вузьких місць”;
- моніторинг внутрішнього середовища підприємства.

3) заключний контроль –

- контроль за виконанням планів (розрахунок відхилень фактичних значень від планових, аналіз причин відхилень).

Отже, в системі оперативного контролінгу акценти зміщуються з простого фіксування минулих даних в бік перспективного контролю.

Стратегічний контролінг несе відповідальність за обґрунтування стратегічних планів. Основна ціль стратегічного контролінгу – забезпечення виживання підприємства та “відстежування” руху підприємства до наміченої стратегічної цілі. Основній цілі підпорядковуються такі локальні цілі, як: розробка нових продуктів і пропонування нових послуг, створення нових та розширення наявних потужностей, впровадження нових технологій, залучення додаткового капіталу, освоєння нових ринків, покращання організаційної структури, збільшення ринкових часток та створення нових каналів збуту. Для швидкого та якісного досягнення цих цілей керівництво підприємства повинно застосувати ряд стратегічних інструментів, таких, як: аналіз конкуренції, портфельний аналіз, аналіз потенціалу, аналіз сильних та слабких сторін підприємства, методи логістики тощо.

Характеристика стратегічного та оперативного контролінгу

<i>Ознака</i>	<i>Стратегічний</i>	<i>Оперативний</i>
Орієнтація	Зовнішнє та внутрішнє середовище підприємства	Економічна ефективність і рентабельність діяльності підприємства
Рівень управління	Стратегічний	Тактичний та оперативний контролінги
Цілі	Забезпечення виживання. Проведення антикризової політики. Підтримання потенціалу успіху	Забезпечення прибутковості та ліквідності підприємства
Головні завдання	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Участь у встановленні кількісних та якісних цілей підприємства ▪ Відповідальність за стратегічне планування ▪ Розробка альтернативних стратегій ▪ Визначення критичних зовнішніх та внутрішніх умов, що лежать в основі стратегічних планів ▪ Визначення “вузьких місць” ▪ Визначення основних підконтрольних показників відповідно до встановлених стратегічних цілей ▪ Порівняння планових (нормативних) та фактичних значень підконтрольних показників з метою виявлення причин, винуватців та наслідків цих відхилень ▪ Аналіз економічної ефективності (особливо інновацій та інвестицій) 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Планування та розробка бюджетів ▪ Визначення “вузьких місць” для тактичного управління ▪ Визначення сукупності підконтрольних показників відповідно до встановлених поточних цілей ▪ Порівняння планових (нормативних) та фактичних показників підконтрольних результатів і витрат з метою виявлення причин, винуватців та наслідків відхилень ▪ Аналіз впливу відхилень на виконання поточних планів ▪ Мотивація та створення систем інформації для прийняття поточних управлінських рішень

Стратегічний контролінг охоплює довготерміновий період в чотири – п'ять років. Перед тим, як розробляти нові стратегії, керівництво повинно розібратися з так званим індикатором раннього попередження. Зміни у зовнішньому середовищі мають сильний вплив на стратегічний контролінг.

Основні характеристики стратегічного контролінгу, зазначені в працях зарубіжних авторів:

а) Прейслер П. Р. зазначає, що стратегічний контролінг сприяє довготерміновому існуванню підприємства. Він орієнтується на майбутнє і передбачає зовнішні фактори впливу на економічне зростання підприємства; використовує категорії шансів і загроз, а не категорії коштів.

б) Осаднік У. подає характеристику стратегічного контролінгу так:

контролінг повинен допомагати керівнику підприємства, забезпечувати тривалу життєздатність фірми і розвиток потенціалів успіху; використовувати “гнучкі” дані і проводити аналіз якісних факторів; допомагати керівництву при аналізі та розв’язанні проблем; приділяти більше уваги випереджувальному тиску, ніж зворотному.

в) Пенс Дж. вказує на основні завдання стратегічного контролінгу:

- визначення та взаємне погодження зв’язків між середовищем, поведінкою менеджерів і організаційною структурою окремих підсистем;
- передбачення суб’єктивної та об’єктивної потреби окремих керівників в інформації;
- формування оптимальної комунікаційної структури стратегічної ланки ;
- швидка адаптація до змін зовнішнього та внутрішнього середовищ підприємства.

На основі вищевказаних ознак, проведено порівняльний аналіз характеристик стратегічного та оперативного контролінгу (див. таблицю).

Однак, незважаючи на відмінності, оперативний та стратегічний контролінг не повинні жорстко розмежовуватись, оскільки між ними існує тісний взаємозв’язок. Оперативне планування дуже залежить від стратегічного і, своєю чергою, дає імпульси для зміни стратегічної спрямованості підприємства. Отже, оперативний та стратегічний контролінги утворюють єдиний контур регулювання.

1. Економічна енциклопедія. – Т.1. – К., 2000. 2. Контроллинг как инструмент управления предприятием // Под ред .Данилочкиной. – М., 1998. 3. Фольмут Х.Й. Инструмент контроллинга. – М., 1998.