

тодів оцінки при визначенні відповідності технології та стратегії.

1. Ансофф И. Стратегическое управление: Пер. с англ. – М.: Экономика, 1989. – 519 с.
2. Твисс Б. Управление научно-техническими нововведениями. – М.: Экономика, 1989. – 271 с.
3. Томпсон А., Формби Д. Экономика фирмы: Пер. с англ. – М.: ЗАО «Изд-во БИНОМ», 1998. – 544 с.
4. Шершньова З.С., Оборська С.В. Стратегічне управління. – К.: КНЕУ, 1999. – 384 с.

*Отримано 11.04.2005*

УДК 338.246.2 : 336

В.А.ЗИНЧЕНКО, канд. экон. наук

*Харьковский национальный экономический университет*

## **ОСНОВНЫЕ КОНЦЕПЦИИ КОНТРОЛЛИНГА И ЕГО МЕСТО В СИСТЕМЕ УПРАВЛЕНИЯ ПРЕДПРИЯТИЕМ**

Анализируются основные концепции контроллинга, их сущность и характеристика. Рассмотрена роль контроллинга в процессе управления предприятием. Выделены основные виды контроллинга и выполнена их сравнительная характеристика.

Развитие рыночных отношений в нашей стране предъявляет новые требования к конкурентоспособности предприятий и управлению их деятельностью.

Одним из новых подходов к управлению, обеспечивающих принятие оптимальных управленческих решений является контроллинг.

В настоящее время в теории и практике существует три концепции контроллинга:

- концепция, ориентированная на систему учета (возникла первой в 1930 г.);
- концепция, ориентированная на управленческую информационную систему (возникла на этапе бурного развития компьютерной техники в 1970-1980-х гг.);
- концепция, ориентированная на систему управления (связана с развитием проектного менеджмента и появлением матричных структур управления в 1980-1990-х гг.) [1-4].

Характеристика основных концепций контроллинга приведена в табл.1.

Важной проблемой при исследовании контроллинга является определение его роли в процессе управления предприятием. В табл.2 приведена структурная схема, позволяющая раскрыть эту проблему.

Таблица 1 – Основные концепции контроллинга

<b>Концепция</b>	<b>Сущность и основные характеристики</b>
Ориентированная на систему учета	Переориентация существующей системы учета, направленной на анализ прошлого в будущее. Данная переориентация системы учета на будущее базируется в основном на основе учетных данных агрегированной информационной системы поддержки управленческих решений, направленных на планирование и контроль деятельности предприятия
Ориентированная на управленческую информационную систему	Создание общей информационной системы управления предприятия. Разработка и внедрение концепции единой информационной системы направлено на оптимизацию информационных потоков
Ориентированная на систему управления: <ul style="list-style-type: none"> <li>• с акцентом на планирование и контроль</li> <li>• с акцентом на координацию</li> </ul>	<p>Планирование и контроль деятельности структурных подразделений предприятия</p> <p>Координация деятельности системы управления предприятием (управление управлением)</p>

Таблица 2 – Роль контроллинга в процессе управления предприятием

<b>Фазы цикла процесса управления</b>	<b>Роль контроллинга в фазах цикла процесса управления</b>
<b>1</b>	<b>2</b>
Планирование	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Координация различных планов и разработка консолидированного плана в целом по предприятию</li> <li>• Разработка методики планирования</li> <li>• Разработка графика составления планов</li> <li>• Предоставление информации для составления планов</li> <li>• Проверка планов, составленных подразделениями предприятия</li> </ul>
Организационная работа	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Учет затрат подразделений</li> <li>• Контроль затрат подразделений</li> </ul>
Стимулирование	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Стимулирование выполнения планов подразделениями</li> <li>• Разработка системы мотивации и стимулирования труда работников</li> </ul>
Контроль и регулирование	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Сравнение плановых и фактических величин для измерения и оценки степени достижения целей</li> <li>• Установление допустимых границ отклонения от плановых показателей</li> <li>• Анализ отклонений</li> <li>• Интерпретация причин отклонений от плана фактических показателей</li> <li>• Выработка предложений для уменьшения отклонений</li> </ul>

Продолжение табл.2

1	2
Фазы цикла процесса управления	Роль контроллинга в фазах цикла процесса управления
Анализ решений, информационные потоки	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Постановка задачи при разработке структуры управленческой информационной системы</li> <li>• Сбор данных, наиболее значимых для принятия управленческих решений</li> <li>• Консультирование по выбору управленческих воздействий</li> <li>• Разработка инструментария для планирования, контроля и принятия управленческих решений</li> </ul>

Следует заметить, что существует несколько различных подходов к классификации видов контроллинга. Одним из основных является классификация контроллинга по видам целей предприятия. В соответствии со спецификой достигаемых целей можно выделить два вида контроллинга: стратегический и оперативный.

Сравнительная характеристика приведенных выше двух видов контроллинга представлена в табл.3.

Таблица 3 – Сравнительная характеристика оперативного и стратегического контроллинга

Признаки	Стратегический контроллинг	Оперативный контроллинг
1	2	3
Цель	Обеспечение выживаемости предприятия и оценка динамики достижения предприятием намеченной стратегической цели развития	Создание системы управления достижением текущих целей предприятия, а также принятие своевременных решений по оптимизации соотношения затраты/прибыль
Признаки	Стратегический контроллинг	Оперативный контроллинг
Ориентация	Внешняя и внутренняя среда предприятия	Экономическая эффективность и рентабельность деятельности предприятия
Уровень управления	Стратегический	Тактический и оперативный
Главные задачи	<ul style="list-style-type: none"> <li>- участие в установлении количественных и качественных целей предприятия;</li> <li>- ответственность за стратегическое планирование;</li> <li>- разработка альтернативных стратегий;</li> <li>- определение критических внешних и внутренних условий, лежащих в основе стратегических планов;</li> <li>- определение узких и поиск сла-</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- руководство при планировании и разработке бюджета (текущее и оперативное планирование);</li> <li>- определение узких и поиск слабых мест для тактического управления;</li> <li>- определение всей совокупности подконтрольных показателей в соответствии с установленными текущими целями;</li> <li>- сравнение плановых (нормативных) и фактических показателей подконтрольных результатов и затрат с це-</li> </ul>

	<p>бых мест в деятельности предприятия;</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- определение основных подконтрольных показателей в соответствии с установленными стратегическими целями;</li> <li>- сравнение плановых (нормативных) и фактических значений подконтрольных показателей с целью выявления причин, виновников и последствий выявленных отклонений;</li> <li>- анализ экономической эффективности мероприятий</li> </ul>	<p>лю выявляя причин, виновников и последствий отклонений;</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- анализ влияния отклонений на выполнение текущих планов;</li> <li>- мотивация и создание систем информации для принятия текущих управленческих решений</li> </ul>
Область контроля (основные подконтрольные показатели)	<ul style="list-style-type: none"> <li>- стратегические цели (качественные и количественные);</li> <li>- критические внешние и внутренние условия, лежащие в основе стратегических планов;</li> <li>- узкие и слабые места, выявленные в результате анализа стратегического плана</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- рентабельность капитала;</li> <li>- производительность;</li> <li>- степень ликвидности</li> </ul>
Требования при определении системы подконтрольных показателей	<ul style="list-style-type: none"> <li>- объем показателей должен быть ограничен;</li> <li>- показатели должны содержать данные по всему предприятию в целом, а также по всем его подразделениям;</li> <li>- выбранные показатели должны быть динамичными и перспективными (необходимо обеспечить возможность сопоставления данных);</li> <li>- показатели должны иметь характер раннего предупреждения;</li> <li>- при выборе показателей необходимо обращать внимание на то, чтобы они были сопоставимы (с прошлыми достижениями, другими предприятиями отрасли и др.)</li> </ul>	

Анализ сущности и специфики стратегического и оперативного контроллинга на предприятиях в настоящее время показал, что контроллинг является инструментом формирования и организации всего финансово-экономического процесса, а также обеспечивает координацию и регулирование различных бизнес-процессов предприятия.

Контроллинг должен быть одной из основных подсистем управления предприятием, обеспечивающей поддержку принятия всех основных управленческих решений.

1.Контроллинг – как инструмент управления предприятием / Е.А.Ананькина, С.В.Данилочкин, Н.Г.Данилочкина; Под ред. Н.Г.Данилочкиной. – М.: Аудит ЮНИТИ, 1998. – 239 с.

2.Сухарева Л.А., Петренко С.Н. Контроллинг – основа управления бизнесом. – К.: Эльга, Ника-центр, 2002. – 208 с.

3.Майер Э. Контроллинг как система мышления и управления: Пер. с нем. / Под ред. С.А.Николаевой. – М.: Финансы и статистика, 1993. – 76 с.

4.Бочкарев А., Кондратьев В. и др. Семь нот менеджмента. – 5-е изд., доп.. – М. ЗАО «Журнал эксперт», 2002. – 656 с.

Получено 18.04.2005

УДК 658.012.32

Л.Г.ШЕМАЄВА, канд. екон. наук  
*Харківський національний економічний університет*

### **МЕТОДИКА ОРГАНІЗАЦІЇ ПРОВЕДЕННЯ КОЛЕКТИВНОЇ БАГАТОВАРІАНТНОЇ ЕКСПЕРТИЗИ РИНКОВИХ СИТУАЦІЙ В ХОДІ ПЛАНУВАННЯ СЦЕНАРІЇВ УПРАВЛІННЯ ВЗАЄМОДІЄЮ ПІДПРИЄМСТВА ІЗ ЗОВНІШНІМ СЕРЕДОВИЩЕМ**

Розглядаються актуальні питання організації та проведення експертних оцінок в інтересах управління ринковими ситуаціями. Запропоновано методика колективної багатоваріантної експертизи ринкових ситуацій у ході планування сценаріїв управління взаємодією підприємства із зовнішнім середовищем.

Трансформаційні процеси, які відбуваються в українській економіці, обумовлюють посилення нестабільності та невизначеності у взаємодії підприємств із зовнішнім середовищем. Ситуації, які виникають в ході цієї взаємодії, все частіше стають невпізнаними (унікальними). Підприємства, які зможуть не тільки адаптуватися до змін ринкових ситуацій, але і змінити сформовану ситуацію а також викликати нові напрямки її розвитку в майбутньому, будуть мати істотні конкурентні переваги в порівнянні з іншими підприємствами. Але складні ринкові ситуації, які інтерпретуються як слабоструктуровані системи, характеризуються відсутністю точної кількісної інформації про процеси, які у них відбуваються. Кількість змінних у таких ситуаціях може вимірюватися десятками, і всі вони уплетені в павутину причин і наслідків. Побачити й усвідомити логіку розвитку подій на такому багатоміжному полі важко, і в той же час безупинно приходиться приймати рішення про вибір тих чи інших заходів, які сприяють розвитку ситуації в потрібному для підприємства напрямку.

Тому проблема якісного аналізу складних ситуацій, що формується в ході взаємодії підприємства із зовнішнім середовищем з метою визначення тенденцій процесів, що протікають, якісній оцінці цих тенденцій і вибору заходів, що сприятиме їх розвитку в потрібному для підприємства напрямі набуває особливої актуальності.

Невирішеною частиною загальної проблеми є обґрунтування групового вибору в ході експертизи ситуацій на ринку, яка здійснюється за допомогою експертних методів, а ефективність використання експертної інформації суттєво залежить від коректності та обґрунтова-