

АНАЛИЗ ФАКТОРОВ ПОСТРОЕНИЯ И ИСПОЛЬЗОВАНИЯ СИСТЕМ АДМИНИСТРИРОВАНИЯ В УПРАВЛЕНИИ ПРЕДПРИЯТИЯМИ

В статье приведены, охарактеризованы факторы построения и использования систем администрирования в управлении предприятиями. К ним отнесены компетентность персонала, развитие системы менеджмента, цели и задачи администрирования, технологическое обеспечение, особенности предприятия, объемы документально-информационного обеспечения управления, ресурсное обеспечение производственно-хозяйственной деятельности, качество корпоративного управления, стабильность среды функционирования, развитие информационной инфраструктуры, централизация управления, евроинтеграционные процессы, а также уровень электронности документов и документооборота. Сделан вывод о целесообразности классификации таких факторов по среде воздействия с выделением факторов прямого и косвенного воздействия. Отмечены взаимосвязь и взаимозависимость таких факторов, а также их пространственно-временное измерение. Установлено, что из практических соображений сложно диагностировать уровень влияния отдельно взятого такого фактора на процессы администрирования в организациях, что обусловлено прежде всего свойствами системной зависимости.

Ключевые слова: администрирование, делопроизводство, документация, информация, предприятие, система, управление.

ANALYSIS OF THE FACTORS OF CONSTRUCTION AND USE OF ADMINISTRATION SYSTEMS IN THE MANAGEMENT OF ENTERPRISES

In the article the factors of construction and use of administration systems in enterprise management are described. They include the competence of personnel, the development of the management system, the goals and tasks of administration, the technological support, the features of the enterprise, the amount of documentary and information management, the resource support of production and economic activities, the quality of corporate governance, the stability of the functioning environment, the development of information infrastructure, the centralization of management, European integration processes, as well as the level of electronic documents and document circulation. The conclusion is made about the expediency of classifying such factors in the environment of exposure with the identification of factors of direct and indirect impact. The interrelation and interdependence of such factors, as well as their space-time dimension, are noted. It is established that, for practical reasons, it is difficult to diagnose the level of influence of this particular factor on administrative processes in organizations, which is primarily due to the properties of the systemic dependence.

Key words: administration, office work, documentation, information, enterprise, system, management.

УДК 330

Орехова А.І.

кандидат економічних наук,
доцент кафедри економічного контролю та аудиту,
Сумський національний аграрний університет

ІНТЕРПРЕТАЦІЯ, ГЕНЕЗИС РОЗВИТКУ ТА СТРУКТУРУВАННЯ КОНТРОЛІНГУ

У статті досліджено наявні підходи до визначення сутності контролінгу. Проаналізовано етапи розвитку контролінгу. Запропоновано авторське визначення сутності контролінгу. Визначено структурні елементи контролінгу як цілісної системи. Доведено, що контролінг забезпечує синтетичний, цілісний погляд на систему управління, що забезпечує стратегічний розвиток підприємства, належний рівень конкурентоспроможності на ринку.

Ключові слова: контролінг, контроль, стратегічний контролінг, тактичний контролінг, оперативний контролінг.

Вступ. В сучасних умовах ведення бізнесу контролінг виступає важливим фактором забезпечення досягнення стратегічних цілей підприємства,

оскільки дає змогу вирішувати цілу низку питань, таких як, зокрема, стабільність бізнесу, виявлення та ефективно використання внутрішніх резервів, підви-

щення використання економічного потенціалу підприємства.

Контролінг бере участь у формуванні завдань та сприяє досягненню головної мети через поступове методичне забезпечення процесів реалізації цілей підприємства. Саме за допомогою методів контролінгу забезпечується координація цілей за всіма рівнями управління. Контролінг сприяє досягненню мети діяльності системи загалом, забезпечуючи менеджмент підприємства якісною та своєчасною інформацією, адекватною для прийняття належних управлінських рішень.

Аналіз останніх наукових досліджень. Вагомий внесок у розвиток теорії контролінгу зробили такі вчені-дослідники, як, зокрема, І. Бланк, А. Карминський, Е. Майер, М. Пушкар, О. Терещенко, М. Чумаченко, Н. Шульга, Г. Уварова. Проте динамічність змін умов ринкового середовища вимагає постійного пошуку та вдосконалення наявних напрямів і шляхів розвитку досліджуваної проблематики.

Мета статті полягає в дослідженні наявних підходів до визначення сутності контролінгу, генезису його розвитку та структурування.

Викладення основного матеріалу. В умовах сьогодення контролінг є одним із систематизаторів масштабних потоків інформації про рух економічної інформації в рамках окремого підприємства з метою координації прийнятих управлінських рішень.

Головною метою системи контролінгу є орієнтація менеджменту підприємства та його структурних підрозділів на досягнення оперативних, тактичних і стратегічних цілей та завдань.

Термін «контролінг» (англ. «controlling») запозичено з англійської управлінської лексики. Однак його витоки знаходяться в Німеччині, де концепція зародилась приблизно у 50-х рр. XX століття. Єдиного розуміння цього терміна серед експертів не існує, оскільки концепція постійно еволюціонує у своєму розвитку. Однак прийнято вважати, що англійський термін «controlling» найбільш повно відображає сутність цієї концепції, зокрема щодо принципів управління, які синтезують у собі управлінський облік, планування, контроль та аналітичну роботу.

Досить часто ті, хто вперше чує слово «контролінг», зазвичай пов'язують його з поняттям контролю. Проте ці терміни не є тотожними чи взаємозамінними. Якщо контроль спрямований на минуле, на виявлення помилок, відхилень та проблем, то контролінг орієнтується на майбутнє. Для системи контролінгу найбільше значення мають відхилення від прогнозованих показників на перспективу з горизонтом планування більше трьох років, а не від поточних планів, як це прийнято на вітчизняних підприємствах. Порівнюють майбутні прогнозовані показники з досягнутим фактичним їх значенням [13].

Також досить часто зустрічається ототожнення контролінгу з управлінським обліком. Це твердження є не зовсім коректним, оскільки управлінський облік

є вихідним елементом системи контролінгу, а ототожнення контролінгу з управлінським обліком обмежує значення та функціональність першого. Контролінг є ширшим поняттям, ніж управлінський облік.

Дослідженню розвитку теорії концепції контролінгу та його прикладного аспекту приділяється значна увага як вітчизняних, так і зарубіжних вчених, проте сьогодні відсутнє єдине визначення терміна «контролінг». Зарубіжні автори, зокрема Е. Майер, П. Хорват, визначають контролінг як концепцію, спрямовану на ліквідацію «вузьких місць» і орієнтовану на майбутнє відповідно до поставлених цілей і завдань. Праці саме цих авторів і є підґрунтям вітчизняних розробок у цій сфері. Узагальнені підходи до визначення сутності контролінгу представлені в табл. 1.

Проаналізувавши наведені підходи, пропонуємо таке визначення досліджуваної категорії: це система інформаційно-аналітичної та методичної підтримки менеджменту, що є координацією систем планування, контролю та інформаційного забезпечення з метою успішного функціонування підприємства в довгостроковому періоді для досягнення стратегічних цілей.

Теорія і практика контролінгу розвивалися поступово, проходячи низку послідовних етапів. Уже в XV столітті при дворі англійського короля існувала посада з назвою «Courtrollour», в завдання якої входили документування та контроль грошових і товарних потоків. Однак широкий розвиток контролінгу розпочався тільки у 20-х рр. XX століття. До Великої депресії слово «контролер» на підприємствах залишалося невідомим.

Основними причинами появи поняття контролінгу в економічній літературі є перш за все промислове зростання у США в кінці XIX – початку XX століття, яке викликало ускладнення процесів планування, і поява нових підходів до планування на підприємстві. Безпрецедентне зростання розмірів окремих підприємств і складності виробництва спричинили необхідність поліпшення методів управління.

У різних групах підприємств і в різних країнах розвиток контролінгу відбувався нерівномірно, тому співіснують концепції контролінгу, що відповідають різним етапам його розвитку та різним економічним школам.

Традиційно виділяють дві школи організаційного управління, а саме німецьку й американську. У Німеччині переважає наукове обґрунтування принципів і методів, а у США і деяких інших європейських країнах більше приділяють увагу інструментам, що застосовуються на практиці.

Основними характеристиками американської моделі є такі:

- має «управлінський облік», а спеціалістів, які ним займаються, називають контролерами;
- модель, орієнтована на швидку реакцію на вимоги ринку та задоволення потреб клієнтів;
- контролери у США відповідають за виконання функцій фінансового обліку, наповнення основних

Підходи вчених-науковців до визначення сутності контролінгу

№	Автор підходу	Визначення
1	М. Пушкар [11]	Контролінг – окрема інформаційна підсистема підприємства для стратегічного управління на основі синтезу знань з менеджменту, маркетингу, фінансового та управлінського обліку, статистики, аналізу, контролю та прогнозування.
2	А. Карминський [7]	Контролінг – філософія та образ мислення керівників, орієнтовані на ефективне використання ресурсів та розвиток підприємства у довгостроковій перспективі.
3	К. Варфоломеева [5]	Контролінг є інформаційно-регулюючою системою менеджменту, до складу якої входять методична й інструментальна база, математико-аналітичний апарат моделювання й прогнозування для підтримки функцій менеджменту, оцінювання ситуації та прийняття управлінських рішень, а також системою підтримки прийняття рішень, що орієнтована на сукупність можливостей підприємства та здатна адаптувати структуру системи управління підприємством до умов, що змінюються.
4	О. Прокопенко [10]	Контролінг – центральна підсистема системи управління підприємством або окремим процесом, яка пов'язує, координує, узгоджує, спрямовує, контролює діяльність усіх функціональних управлінських одиниць з метою адаптації їхньої діяльності до змінних зовнішніх умов, здійснює інформаційне забезпечення прийняття управлінських рішень, а умовою існування якої є відповідний образ мислення керівництва підприємством або процесом, який сфокусований на оптимальному використанні усіх видів ресурсів і на тривалому розвитку підприємства.
5	Й. Петрович [9]	Контролінг як міжфункціональний напрям управлінської діяльності, який завдяки цілеспрямованому збиранню, обробленню та альтернативному інтерпретуванню отриманої інформації допомагає в процесі прийняття управлінських рішень, головною метою яких є досягнення оптимальної узгодженості рівня розвитку та прибутковості підприємства.
6	Ю. Анискин [2]	Контролінг – концепція, спрямована на управління майбутнім відповідно до поставлених позначок і завдань для досягнення довгострокового й ефективного функціонування підприємства.
7	М. Базась [4]	Контролінг – концепція сучасного управління підприємством, що інтегрує, координує й сприяє діяльності відділів підприємства, яка спрямована на ефективне й довгострокове функціонування підприємства та досягнення поставлених цілей.
8	С. Альошин [1]	Контролінг – це інтегрована система управління підприємством, що через інформаційно-аналітичну підтримку процесів прийняття та реалізації управлінських рішень забезпечує ефективне функціонування підприємства в довгостроковій перспективі та досягнення поставлених цілей на різних ієрархічних рівнях (стратегічному, оперативному).
9	Е. Майер [8]	Контролінг – керівна концепція ефективного управління фірмою та забезпечення її довгострокового існування.
10	І. Бланк [3]	Контролінг є контролюючою системою, що забезпечує концентрацію контрольних дій на найбільш пріоритетних напрямках фінансової діяльності підприємства, своєчасне виявлення відхилень фактичних її результатів від передбачених і прийняття оперативних управлінських рішень, що забезпечують її нормалізацію.
11	О. Терещенко [12]	Контролінг – елемент антикризового фінансового управління; побудована на комплексі спеціальних методів та інструментів особлива функціональна система, що забезпечує менеджмент підприємства, зокрема фінансовий, базовою інформацією для прийняття управлінських рішень.

компонентів інформаційних систем, а також несуть відповідальність за фінансові системи підприємства, аспекти фінансового менеджменту та елементи фінансової звітності підприємства.

Натомість ключовими характеристиками німецької моделі є такі:

- є якісно новим явищем в управлінні підприємством;

- спирається на «виробничу» бухгалтерію (яка виділяється поряд з фінансовою), термін «управлінський облік» не використовується;

- орієнтована на розв'язання конкретних економічних завдань, сервісну підтримку основних функцій менеджменту;

- мають місце певна академізація контролінгу, прагнення створення теоретично цілісної системи [6].

Завданнями контролінгу є орієнтування процесу управління підприємством на досягнення поставлених цілей. Як правило, цілі підприємства утворюють послі-

довний ряд, за якого найбільш масштабні завдання розбиваються на безліч дрібних:

- місія бізнесу;
- стратегічні цілі;
- тактичні цілі;
- конкретні завдання для реалізації.

З огляду на масштабність концепції контролінгу він вирішує завдання стратегічні та завдання тактичні. Тому контролінг як цілісна система складається з трьох важливих частин:

- 1) стратегічний контролінг;
- 2) тактичний контролінг;
- 3) оперативний контролінг.

Кожен з цих видів контролінгу має свої цілі, а також методи, засоби й інструменти для їх досягнення.

Стратегічний, тактичний та оперативний види контролінгу – це необхідні та достатні елементи для його здійснення, які повинні бути взаємопов'язаними. Контролінг є системою, яка ефективно відстежує

поточні та стратегічні зміни в управлінні підприємством.

Стратегічний контролінг взаємопов'язує функції стратегічного планування, контролю та системи стратегічного інформаційного забезпечення з метою перспективного стійкого розвитку підприємства.

Цільовим спрямуванням стратегічного контролю є супровід і постійна підтримка визначеного стратегічного плану щодо забезпечення його реалізації. Під супроводом розуміються перевірка чіткості формулювань стратегії, можливість впровадження та реалізації.

Ключовим джерелом інформації в стратегічному контролінгу є стратегічний облік. Серед інструментів стратегічного обліку найбільше поширення отримав метод стратегічних балансів. Порівняння балансів відбувається шляхом накладення стратегічних балансів власного підприємства і балансів конкуруючих компаній.

Фокус стратегічного контролінгу зосереджений на зовнішньому середовищі та адаптації підприємства до нього, на максимальній реалізації ділового потенціалу підприємства, а оперативного контролінгу – на внутрішньому середовищі, на оперативній діяльності, на ефективності внутрішніх процесів.

Якщо розглянути рівні планування, то для стратегічного контролінгу ним є рівень стратегічного планування, а для оперативного контролінгу – бюджетування, тактичне й оперативне планування.

Тактичний та оперативний контролінг характеризують поточну діяльність щодо здійснення контролю діяльності підприємства.

Тактичний вид контролінгу є середньою ланкою в нерозривному ланцюжку необхідних елементів контролінгу. Положення тактичного контролінгу характеризує специфіку та границі його функціоналу. Воно виражається в тому, що якщо в діапазоні «стратегічний контролінг – тактичний контролінг» тактичний уточнює, координує прийняту стратегію, то в діапазоні «тактичний контролінг – оперативний контролінг» тактичний пропонує способи для раціонального вирішення оперативних завдань контролінгу.

Категорії вимірювання, які властиві стратегічному контролінгу, – це можливості й ризики, сильні й слабкі сторони тощо, тобто ключові фактори успіху, забезпечення виживання бізнесу. А оперативний контролінг – це витрати, доходи, обсяги виробництва і, як наслідок, економічність, прибуток, рентабельність.

Висновки. Сучасні умови господарювання є сприятливими для формування ефективної системи контролінгу на вітчизняних підприємствах, основне призначення якого полягає в орієнтації системи управління суб'єктом господарювання на досягнення поставленої стратегічної мети. Контролінг об'єднує різні функції управління, використовуючи їх у вирішенні завдань оперативного, тактичного та стратегічного характеру. Як наслідок, контролінг забезпечує синтетичний, цілісний погляд на систему управління, що забезпечує стратегічний розвиток підприємства, належний рівень конкурентоспроможності на ринку.

Список літератури:

1. Альошин С. Контролінг в управлінні інноваційним розвитком підприємства: теоретико-методичне забезпечення. Вісник економіки транспорту і промисловості. 2013. Вип. 44. С. 208–211.
2. Анискин Ю., Павлова А. Планирование и контроллинг. 2-е изд. Москва: Омега-Л, 2005. 280 с.
3. Бланк И. Управление финансовыми рисками. Киев: Ника-Центр, 2005. 511 с.
4. Базась М. Теоретико-методологічні засади внутрішньогосподарського (управлінського) обліку та контролінгу. Київ: МАУП, 2007. 236 с.
5. Варфоломеева К. Сутність і значення інформаційного потенціалу контролінгу в системі управління підприємством. Вісник ЖДТУ. 2010. № 3 (53). С. 40–42.
6. Гарафонова О. Контролінг: концептуальні підходи та механізм здійснення змін в управлінні діяльністю вітчизняних підприємств. Науковий вісник Чернігівського державного інституту економіки і управління. Серія : Економіка. 2014. Вип. 2. С. 89–96.
7. Карминский А., Фалько С. Контроллинг. Москва: Финансы и статистика, 2006. 171 с.
8. Майер Э. Контроллинг как система мышления и управления / под ред. С. Николаевой; пер. с нем. Москва: Финансы и статистика, 2004. С. 23.
9. Петрович Й., Панас Я. Еволюція контролінгу в сучасній теорії та практиці управління вітчизняними підприємствами. Маркетинг і менеджмент інновацій. 2013. № 1. С. 129–137.
10. Прокопенко О., Криворучко Л. Економічна суть контролінгу, його місце в системі управління підприємством. Вісник Сумського державного університету. Сер.: Економіка. 2011. № 4. С. 27–34.
11. Пушкар М., Пушкар Р. Контролінг – інформаційна підсистема стратегічного менеджменту. Тернопіль: Карт-бланш, 2004. 370 с.
12. Терещенко О. Концепція фінансового контролінгу в Україні. Формування ринкової економіки. Київ: КНЕУ, 2008. С. 12–18.
13. Штангрет А. Окремі аспекти практичного застосування контролінгу на вітчизняних промислових підприємствах. Перспективи розвитку контролінгу: теорія та практика: матеріали науково-практичної конференції. Тернопіль: ТНЕУ, 2008. С. 125–128.

ИНТЕРПРЕТАЦИЯ, ГЕНЕЗИС РАЗВИТИЯ И СТРУКТУРИРОВАНИЯ КОНТРОЛЛИНГА

В статье исследованы существующие подходы к определению сущности контроллинга. Проанализированы этапы развития контроллинга. Предложено авторское определение сущности контроллинга. Определены структурные элементы контроллинга как целостной системы. Доказано, что контроллинг обеспечивает синтетический, целостный взгляд на систему управления, обеспечивающий стратегическое развитие предприятия, надлежащий уровень конкурентоспособности на рынке.

Ключевые слова: контроллинг, контроль, стратегический контроллинг, тактический контроллинг, оперативный контроллинг.

INTERPRETATION, GENESIS OF DEVELOPMENT AND STRUCTURE OF CONTROLLING

The article examines the existing approaches to the definition of the essence of controlling. The stages of controlling development are analyzed. Author's definition of control essence is proposed. Defined structural elements of controlling, as an integral system. It is proved that controlling provides a synthetic, holistic view of the management system that provides the strategic development of an enterprise, an adequate level of competitiveness in the market.

Key words: controlling, control, strategic control, tactical control, operational control.

УДК 339.138

Чміль Г.Л.

кандидат економічних наук,
доцент кафедри маркетингу і комерційної діяльності,
Харківський державний університет харчування та торгівлі

КОМПЛЕКСНА ОЦІНКА ЕФЕКТИВНОСТІ КОМЕРЦІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВ РОЗДРІБНОЇ ТОРГІВЛІ

Стаття присвячена розвитку теоретичних засад та методичного інструментарію комплексного оцінювання ефективності комерційної діяльності підприємств роздрібною торгівлі. Здійснено аналіз структури обігу роздрібною торгівлі України. Визначено, що для покращення споживчих настроїв, забезпечення пропорційності темпових змін роздрібного товарообігу і збільшення реальних доходів населення разом з усуненням негативних чинників на рівні держави та застосуванням стимуляційних важелів на регіональному рівні важливим є підвищення ефективності комерційної діяльності окремих підприємств. Запропоновано авторське визначення поняття «ефективність комерційної діяльності підприємства». З метою оцінки рівня ефективності комерційної діяльності підприємств роздрібною торгівлі запропоновано використовувати систему абсолютних та відносних показників, що поєднані в блоки, залежно від основних комерційних процесів та операцій. Розроблено матричну модель ефективності комерційної діяльності підприємства роздрібною торгівлі.

Ключові слова: оцінка, ефективність, комерційна діяльність, роздрібна торгівля, матрична модель.

Вступ. Передумовами ефективного функціонування та сталого розвитку підприємств торгівлі за ринкової турбулентності, що посилюється та прогресує за ступенем розвитку глобалізаційних процесів, появи нових форматів торгівлі, зростання насиченості ринку і конкуренції, є модернізація системи управління та розвиток комерційної діяльності на засадах підвищення її ефективності. Отже, пріоритетності набувають спрямований пошук та інтеграція новітніх

інструментів бізнес-управління, які орієнтовані на покращення процесів купівлі-продажу товарів, мають потенціал підвищеної дієвості, ґрунтуються на результатах комплексного оцінювання ефективності комерційної діяльності підприємства торгівлі.

Аналіз останніх наукових досліджень. Теоретичні, методичні та практичні аспекти управління комерційною діяльністю підприємств та оцінювання її ефективності є предметом пильної уваги вітчизняних і