

КОНТРОЛЬ ТА АНАЛІЗ В СИСТЕМІ КОНТРОЛІНГУ В УПРАВЛІННІ ТОРГОВЕЛЬНИМИ МЕРЕЖАМИ

© Тарасюк М.В., 2009

Наведено авторський підхід щодо визначення сутності терміну “контролінг в управлінні підприємствами”. Наведено основні результати дослідження щодо сучасних наукових поглядів на місце і роль контролю та аналізу в управлінні суб’єктами господарювання різних сфер національної економіки. Визначено два основні аспекти, що характеризують місце та роль контролю в системі контролінгу в управлінні торговельними мережами: безпосередньо контроль управління суб’єктом мережевого торговельного підприємництва та підтримка реалізації контрольної функції управління торговельною мережею.

In the article author approach is resulted in relation to determination of essence of term of “controlling in management enterprises”. The basic results of research are resulted in relation to modern scientific looks to the place and role of control and analysis in the management of ménage different spheres of national economy subjects. Certainly two basic aspects which characterize a place and control role in the system of controlling in a management the networks of auctions: directly control of management of network auction enterprise a subject at support of realization of control function of management an auction network.

Постановка проблеми. В умовах загострення конкурентної боротьби та розвитку негативних проявів світової фінансової кризи зростає інтерес до практичного застосування контролінгу в управлінні підприємствами різних сфер національної економіки, зокрема торговельних мереж. За результатами попередніх наукових досліджень встановлено, що в сучасному розумінні контролінг являє собою управлінську технологію, що забезпечує досягнення місії та стратегічних цілей підприємства, охоплює усі напрями діяльності, бізнес-процеси та бізнес-об’єкти, дозволяє здійснювати ефективне управління суб’єктом підприємництва не тільки в реальному режимі часу, а й його майбутньою діяльністю, а також сприяє розвитку комунікацій на підприємстві завдяки створенню відповідної системи інформаційного забезпечення, сервісній підтримці реалізації усіх управлінських функцій, вивчення та розповсюдженню позитивного досвіду управління, дослідженню і синтезу передових теоретичних наукових напрацювань у сфері менеджменту, маркетингу, економіки, фінансів, аналізу, логістики, інвестицій, інновацій тощо; постійному моніторингу ключових показників діяльності підприємства; яка здатна до адаптування, саморозвитку та самовдосконалення, що забезпечується прямим підпорядкуванням служби контролінгу вищому менеджменту підприємства та незалежністю від керівників нижчих рівнів.

Контроль та аналіз в системі контролінгу в управлінні торговельними мережами посідає одне з найважливіших місць, оскільки забезпечує зворотний зв’язок між керуючою та керованою підсистемами управління та є основою функціонування системи раннього попередження про стан зовнішнього та внутрішнього середовища суб’єкта мережевого торговельного бізнесу.

Незважаючи на високу актуальність обраної для дослідження проблеми, питанням контролю та аналізу в системі контролінгу в управлінні торговельними мережами приділяється мало уваги. Значна частина наукових досліджень в цій сфері стосуються підприємств реального сектору національної економіки та фінансово-кредитних установ.

Аналіз останніх досліджень та публікацій. Окремі напрацювання з питань впровадження та функціонування контролінгу та визначення місця та ролі контролю в системі контролінгу знайшли відображення в працях вітчизняних і російських науковців, зокрема: О.О. Ананькіної, Н.Г. Данилочкіної, О.М. Кармінського, О.А. Каверіної, І.І. Оленової, С.Н. Петренко, М.С. Пушкаря, В.П. Савчука, Л.А. Сухаревої, С.Г. Фалька, Н.П. Шульги та інших. Серед зарубіжних науковців особливо цікавим є напрацювання вчених А. Дайле, Й. Вебера, Е. Майєра, Р. Манна, Д. Хана, П. Хорвата та інших.

В досліджених наукових працях практично відсутній системний підхід до дослідження проблем контролю та аналізу в системі контролінгу в управлінні суб'єктами господарювання торговельної сфери, зокрема торговельними мережами.

Цілі статті. Ціль статті полягає у дослідженні існуючого наукового досвіду щодо визначення місця та ролі контролю та аналізу в системі контролінгу та обґрунтування на цій основі авторського підходу щодо визначення місця та ролі контролю та аналізу в системі контролінгу в управлінні торговельними мережами.

Виклад основного матеріалу дослідження. Отже, однією з найважливіших функцій менеджменту, до якої повинна бути прикута особлива увага контролінгу в управлінні торговельними мережами, є контрольна функція. Саме контрольна функція завершує управлінський процес та виконує функцію з'єднувальної ланки між керуючою та керованою підсистемами [1, 2]. Деякі науковці та практики [3, 4], з якими варто погодитися, наголошують на тому, що саме контрольна функція управління спроможна підвищити ефективність реалізації інших управлінських функцій.

Отже, під час дослідження проблем контролінгу в управлінні торговельними мережами слід приділити основну увагу визначенню місця і ролі контролінгу в забезпеченні ефективного управлінського контролю за господарською діяльністю суб'єктів мережевого торговельного бізнесу.

Деякі дослідники [5] зараховують контроль до спеціальних завдань контролінгу в управлінні підприємствами, поруч з плануванням, координацією всіх планів, обліком та звітністю, обробкою інформації та прийняттям рішень. Цей підхід заслуговує на увагу, але, слід зазначити, що контролінг не узурпує виконання контрольної функції в управлінні суб'єктами підприємництва, зокрема торговельними мережами, а має певні контрольні повноваження.

Доволі вузько розуміє завдання контролю в управлінні підприємствами Е.А. Уткін, І.В. Миринюк [6], О.В. Троян [7], який зазначає, що контроль повинен кваліфіковано визначити допустимі межі відхилень, всі інші відхилення потрібно лише зафіксувати та усунути. В даному випадку контроль в системі контролінгу в управлінні суб'єктами господарювання не спроможний повною мірою забезпечити досягнення цілей підприємства.

Ширший підхід до розуміння сутності контролю в системі контролінгу наведений в роботах С.Г. Фалька, А.М. Кармінського, А.А. Жевага та інших [8, 9]. Дослідники зазначають, що в сучасному розумінні контроль в системі контролінгу передбачає не тільки порівняння планових показників з фактичними, але й пояснення причин таких відхилень. Далі С.Г. Фалько вказує на те, що контроль в системі контролінгу повинен передбачати зіставлення фактичних та планових показників із ситуацією, яка склалася на певний момент на ринку. Тобто, увага контролю в системі контролінгу в управлінні торговельними мережами повинна бути прикута також до стану впливу факторів зовнішнього середовища, оскільки, наприклад 100% виконання певних планових показників за умови зміни впливу ключових факторів зовнішнього середовища може не тільки не сприяти отриманню цільового розміру прибутку, але й завдати збитки. Це, наприклад, може стосуватися планових та фактичних показників обсягів закупівлі товарів. Так, в умовах погіршення економічної ситуації в країні обсяги платоспроможного попиту населення знижуються, а отже, обсяги формування товарних запасів та їхня структура повинні бути відкоригованими. Повне виконання встановлених раніше планових показників з формування товарних запасів в умовах погіршення економічної ситуації в країні може призвести до отримання збитків суб'єктом мережевого торговельного бізнесу.

На думку Л.Є. Братченко [10], функція контролю в системі контролінгу в управлінні підприємствами полягає передусім в контролі з реалізацією планів. Такий контроль не спроможний забезпечити ефективне досягнення системи цілей суб'єкта господарювання, оскільки спрямований на минулі події та не має упереджувального характеру. Зміст контролю в системі контролінгу Л.Є. Братченко, що заслуговує на увагу, вбачає у розробці методів контролю, визначенні величин, що підлягають контролю в часовому та змістовному розрізах.

Два напрямки функціонування контролінгу в управлінні підприємствами в сфері контролю та аналізу можливо виділити за результатами дослідження існуючих сьогодні наукових робіт [11]. Отже, контролінг повинен надати можливість кожному менеджеру торговельної мережі самостійно контролювати свою діяльність та діяльність підпорядкованих йому підрозділів та працівників, тобто надати інформаційну, аналітичну та методичну підтримку реалізації контрольної функції на всіх рівнях та сферах управління суб'єктом мережевого торговельного бізнесу. Іншим напрямком функціонування контролінгу в сфері контролю та аналізу слід визнати реалізацію внутрішнього контролю ефективності роботи всіх підрозділів та суб'єкта підприємництва, загалом, з метою забезпечення максимальної імовірності досягнення системи стратегічних, тактичних та оперативних цілей.

Схожої думки дотримується А.В. Синевич [12], який контрольні повноваження контролінгу в управлінні суб'єктами господарювання зводить до проведення контролю економічної роботи підприємства та його підрозділів, ревізії та внутрішній аудит фінансової діяльності підприємства, а також до формування та удосконалення самої структури та системи контролю, безпосередньо розробляючи методи контрольно-аналітичних розрахунків, визначає вид та обсяг необхідної інформації, її джерела та шляхи отримання. Цьому підходу характерні недоліки попереднього, а також те, що контрольні повноваження служби контролінгу зводяться винятково до фінансових аспектів діяльності суб'єктів господарювання.

А. Сафаров [13] повноваження служби контролінгу в управлінні суб'єктами господарювання в сфері контролю та аналізу зводить, зокрема, до створення, підтримки функціонування та удосконалення систем контролю, аналізу та мотивації виконання планів (бюджетів), а також проектного аналізу та оцінювання, з метою забезпечення досягнення підприємством системи стратегічних та оперативних цілей. Таке розуміння повноважень служби контролінгу в сфері аналізу та контролю є доволі вузьким, та, на нашу думку, не зможе повною мірою забезпечити досягнення цілей торговельної мережі.

У пізнішій своїй праці А. Сафаров [4], розвиваючи свої напрацювання, вказує, що контролінг повинен створити умови для того, щоб кожен менеджер мав змогу проконтролювати себе самостійно в ході досягнення поставлених перед підприємством цілей та завдань. Контролінг, зокрема, повинен забезпечити розробку та обґрунтування сигнальної системи відхилень, на основі якої менеджери зможуть зорієнтуватися та або здійснювати необхідні коригуючі заходи для досягнення системи цілей, що є перед суб'єктом господарювання, або відкоригувати саму систему цілей.

Л.С. Головкова [14] контроль в системі контролінгу в управлінні суб'єктами господарської діяльності зводить до проведення планово-контрольних розрахунків, в основі яких лежить аналіз відхилень у формі причинно-наслідкових зв'язків, що, на нашу думку, заслуговує на увагу, оскільки дозволяє виявити глибинні фактори, які спричинили відхилення та вжити оперативних заходів щодо їх подолання. Недоліком підходу, запропонованого Л.С. Головковою, є достатньо вузьке розуміння напрямків проведення контрольно-аналітичних розрахунків в контролінгу в управлінні підприємствами. Дослідниця виділяє такі напрямки контролю: зміни запланованого фінансового результату внаслідок зміни обсягів діяльності, внаслідок коливання цін та внаслідок зміни обсягів споживання ресурсів.

Пов'язують функціонування контролю в умовах контролінгу в управлінні підприємствами із системою раннього попередження Ф. Пісчасов, Е. Попов [15], І.В. Казарінова, В.В. Выборнова [16] та інші. Дослідники зазначають, що на етапі впровадження процедур та механізмів контролю в

управлінні підприємствами відбувається введення в дію механізмів контролю відповідності фактичних показників плановим, а також розробляється система раннього попередження.

Функціонування системи раннього попередження в умовах контролінгу в управлінні торговельними мережами скероване на вирішення багатьох завдань, зміст яких можливо зрозуміти за результатами аналізу робіт деяких сучасних дослідників проблем контролінгу [17]. Отже, створення системи раннього попередження в управлінні торговельними мережами повинно забезпечити виконання таких завдань:

- моніторинг всієї релевантної інформації про стан зовнішнього та внутрішнього середовища в розрізі системи ключових показників діяльності суб'єкта мережевого торговельного підприємництва;
- порівняння фактичних показників діяльності торговельної мережі із їх плановими значеннями, виявлення відхилень, встановлення їх причин;
- аналіз впливу встановлених відхилень на ймовірність досягнення суб'єктом мережевого торговельного бізнесу та розробленої системи планів;
- розробка та обґрунтування варіантів управлінських рішень, спрямованих на коригування господарської діяльності торговельної мережі, або на коригування цілей та системи планів.

Т. Александровський [3] вважає, що ціллю внутрішнього контролю є передусім інформаційне забезпечення системи управління підприємством для отримання керівництвом можливості прийняття оперативних та ефективних управлінських рішень, а також запобігання порушень та зловживань, що можуть виникати на різних стадіях господарської діяльності та збереження активів суб'єкта підприємницької діяльності.

Досить широко контур контролю в контролінгу в управлінні підприємствами пропонують розглядати А.С. Криворотов, Л.Ф. Васильєва [18]. Дослідники вказують, що контур контролю передбачає: контроль цілей та планів (правильність встановлення цілей, оптимальність планів), контроль змін зовнішнього середовища з метою виявлення "слабких сигналів", контроль змін внутрішнього середовища з метою раннього виявлення проблем та контроль результатів. Цей підхід є доволі вдалим, але не повною мірою забезпечує вирішення завдань, що стоять перед службою контролінгу.

На тісний взаємозв'язок контролю та аналізу в контролінгу в управлінні підприємствами вказує О.А. Дегтярьова [19], яка, зокрема, зазначає, що функція контролю в межах контролінгу полягає у контролі процесу та результату, що доповнений інтенсивним аналізом. Контроль процесу передбачає відстеження відповідності плину ділової активності наміченій цільовій лінії. Контроль результатів охоплює порівняння планових показників із фактичними показниками за рік, місяць та інші часові інтервали.

Про націленість контролю в системі контролінгу не тільки на господарську діяльність суб'єктів підприємництва, а й безпосередньо на реалізацію управлінських функцій можливо зробити висновок за результатами аналізу роботи С.А. Торозяна [20]. Дослідник, зокрема, зазначає, що контроль в системі контролінгу дозволяє виявляти недоліки самої практики планування, сприяти їх усуненню завдяки внесенню необхідних коректив. Недолік даного підходу полягає в тому, що дослідник розглядає винятково планову функцію управління, всі ж інші управлінські функції залишаються без уваги. Така ситуація знижує ефективність функціонування контролю в управлінні суб'єктами господарювання, зокрема торговельними мережами, оскільки забезпечити максимальну ефективність управління підприємствами можливо лише за умов контролю реалізації всіх управлінських функцій в їх взаємозалежності та взаємозв'язку.

В ході підтримки реалізації контрольної функції управління торговельними мережами контролінг повинен координувати, створювати та коригувати, інформаційне, аналітичне, методичне та інструментальне забезпечення вирішення таких завдань контролю:

- встановлення доцільності, достовірності, законності та відповідності цілям торговельної мережі та її внутрішнім корпоративним документам здійснюваних господарських операцій;

- забезпечення збереження активів суб'єкта мережевого торговельного бізнесу;
- попередження втрат та безгосподарності;
- перевірка обґрунтованості управлінських рішень, що приймаються, та результатів їх практичної реалізації співробітниками торговельної мережі;
- забезпечення доступною для розуміння інформацією;
- виявлення резервів підвищення ефективності господарської діяльності торговельної мережі та забезпечення її відповідності системі цілей.

Висновки. Підсумовуючи викладене, можливо зробити висновок про те, що ефективний контроль в системі контролінгу повинен бути доповнений аналізом, оскільки для ефективної реалізації контролінгових функцій в управлінні торговельними мережами необхідно не тільки виявляти відхилення та порушення, а встановлювати їхні причини, виявляти резерви покращання господарської діяльності суб'єктів мережевого торговельного бізнесу.

Враховуючи сучасне розуміння сутності контролінгу в управлінні торговельними мережами, а також ґрунтуючись на результатах критичної оцінки існуючих сьогодні поглядів вітчизняних та зарубіжних науковців, контроль в системі контролінгу в управлінні торговельними мережами можливо розглядати в двох аспектах:

- *безпосередньо контроль управління торговельною мережею* – контроль дотримання суб'єктом мережевого торговельного підприємства встановленої системи цілі та контроль ефективності реалізації управлінських функцій, контроль ефективності управління за його основними аспектами, контроль ефективності управлінської діяльності за її основними функціональними напрямками, контроль ефективності функціонування механізму управління, встановлення причин виявлених відхилень та недоліків в діяльності суб'єкта мережевого торговельного підприємства у його зовнішньому та внутрішньому середовищі;
- *підтримка реалізації контрольної функції управління торговельною мережею* – аналіз існуючої в торговельній мережі практики контрольної діяльності, розробка пропозицій щодо удосконалення контролю з метою його координації, формування необхідного для ефективного контролю інформаційного забезпечення, пошук та обґрунтування найбільш ефективних методів та прийомів контролю та аналізу для менеджерів торговельної мережі всіх рівнів відповідно до специфіки здійснюваної ними управлінської діяльності та складу виконуваних ними управлінських функцій.

1. Дідковська Л.Д. Менеджмент: Навч. посібник / Л.Д. Дідковська, П.Л. Гордієнко. – К.: Алеута, КНТ, 2007. – 516 с. 2. Менеджмент: Навч. посібник / [Мошек Г.С., Поканевич Ю.В., Соломко А.С., Семенчук А.В.]. – К.: Кондор, 2009. – 392 с. 3. Александровский Т. Внутренний контроль – путь к успешному развитию предприятия / Т. Александровский // Менеджмент и менеджер. – 2006. – № 11. – С. 51–56. 4. Сафаров А. “Правильный контроллинг”: мнение практика / А. Сафаров // Управленческий учет. – 2006. – № 1. – С. 16–23. 5. Мухомедзянова Е.В. Контроллинг как функция управления предприятием / Е.В. Мухомедзянова // Вестник МГТУ. – Т. 9. – 2006. – № 4. – С. 655–658. 6. Уткин Э.А., Мырынюк И.В. Контроллинг: российская практика / Э.А. Уткин, И.В. Мырынюк. – М.: Финансы и статистика, 1999. – 272 с. 7. Троян О.В. Обґрунтування зміни контролю на контролінг в системі управління промисловими підприємствами / О.В. Троян // Економіка та держава. – 2008. – № 11. – С. 66–69. 8. Фалько С.Г. Контроллинг для руководителей и специалистов / С.Г. Фалько. – М.: Финансы и статистика, 2008. – 272 с. 9. Контроллинг: Учебник / А.М. Карминский, С.Г. Фалько, А.А. Жевага и др.; под ред. А.М. Карминского, С.Г. Фалько. – М.: Финансы и статистика, 2006. – 336 с. 10. Братченко Л.Є. Контролінг як система якісного рівня управління підприємством [Електронний ресурс] / Л.Є. Братченко. – Режим доступу: http://www.rusnauka.com/20_PRNiT_2007/Economics/23991.doc.htm. 11. Контроллинг как эффективный инструмент управления [Информационная публикация]. – Режим доступа: [111](http://management-</p>
</div>
<div data-bbox=)

- seminars.ru/clause/clause/39407/9798/*. 12. Синеви́ч А.В. Контроллер в системе управления / А.В. Синеви́ч // *Материалы международной научно-практической конференции “Наука и освіта 2003”*. – Т. 20. – *Економіка*. – Дніпропетровськ: *Наука і освіта*, 2003. – С. 3–5. 13. Сафаров А. Организационная структура контроллинга / А. Сафаров // *Экономика и жизнь*. – 2005. – № 26. – С. 24–25. 14. Головкова Л.С. Організаційно-економічний механізм планування діяльності підприємства на основі контролінгу: Автореф. дис. ...канд. екон. наук: спец. 08.06.01 “Економіка, організація і управління підприємствами” / Л.С. Головкова. – Дніпропетровськ, 2002. – 15 с. 15. Писчасов Ф. Инструментарий контроллинга предприятия / Ф. Писчасов, Е. Попов // *Проблемы теории и практики управления*. – 2003. – № 5. – С. 92–98. 16. Казаринова И.В. Контролинг как современный инструмент эффективного управления бизнес-процессами [Электронный ресурс] / И.В. Казаринова, В.В. Выборнова. – Режим доступа: <http://ej.kubagro.ru/2006/07/pdf/21.pdf>. 17. Стефанюк І.Б. Використання контролінгу в національній системі державного фінансового контролю / І.Б. Стефанюк // *Фінанси України*. – 2005. – № 10. – С. 142–150. 18. Криворотов А.С., Васильева Л.Ф. Контуры поддержки управления в системе контроллинга / А.С. Криворотов, Л.Ф. Васильева // *Науч. Журн. КубГАУ*. – 2007. – № 33(9). – Режим доступа.: <http://ej.kubagro.ru/2007/09/pdf/12.pdf>. 19. Дегтярёва О.В. Контролинг – современная концепция управления предприятием / О.В. Дегтярёва. – Режим доступа: http://www.library.ospu.odessa.ua/online/periodic/opu_98_2/5_21.htm. 20. Торозян С.А. Контролинг как инструмент управления промышленным предприятием: Автореф. дис. ... канд. екон. наук: спец. 08.00.05 “Экономика и управление народным хозяйством” / С.А. Торозян. – М., 2007. – 22 с.

УДК 330.341.1

С.С. Тригоб'юк

Національний університет “Львівська політехніка”

ЗАСТОСУВАННЯ ТЕОРІЇ СИСТЕМ У СТРАТЕГІЧНОМУ ПЛАНУВАННІ

© Тригоб'юк С.С., 2009

Розглянуто еволюцію розвитку системних ідей і їх використання в управлінні, зокрема, стратегічному плануванні, наведено основні поняття, закономірності, принципи систем у контексті розвитку стратегічного планування, проаналізовано останні дослідження систем стратегічного планування як вітчизняних, так і закордонних науковців, показано суть системи стратегічного планування, визначено її особливості, переваги застосування, а також зазначено можливі складності й додаткові вимоги, які можуть перешкодити для впровадження такої системи.

The evolution of development of system ideas and their use is considered in management, in particular, strategic planning, basic concepts, conformities to the law, principles of the systems, are resulted in the context of development of the strategic planning, the last researches in the systems of the strategic planning of domestic and oversea research workes are analysed, essence of the system of the strategic planning is rotined, its features, advantages of application, are certain, and also the possible complication are marked and additional requirements which can prevent for introduction of such system.

Постановка проблеми. Теперішній світ є дуже складним і непередбачуваним. Змінюються не тільки умови ведення будь-якої діяльності підприємств, але й середовище, в якому вона відбувається. Складність світу зумовлена ще й тим, що зростає взаємозалежність і вагомість впливу кожного учасника конкурентного середовища. Період перманентних змін змушує організації