

Adapting the organization to current market conditions, encouraging changes in the market, large-scale changes in internal organizational require its use of marketing strategies. Found that the strategy of the organization will be based on the particular stage of the life cycle of an enterprise. A simulation method used to account for features of the organization at every stage of its life cycle.

The results of the article may be implementing in shaping strategy of diversified enterprises.

Forecast assumptions about the object of study is to find an optimal development strategy.

Keywords: CORPORATE STRATEGY, DEVELOPMENT, DIVERSIFIED ENTERPRISE, LIFE CYCLE, STRATEGIC BUSINESS UNIT.

РЕФЕРАТ

Бедняк М.Н., Омелянович А.Р., Гребельник В.Н. Формирование корпоративной стратегии развития диверсифицированного предприятия. / Михаил Нестерович Бедняк, Алексей Романович Омелянович, Виктория Николаевна Гребельник // Вестник НТУ. – К.: НТУ. – 2012. – Вып. 26.

В статье рассматриваются проблемные вопросы формирования корпоративной стратегии развития диверсифицированного предприятия с учетом стадии его жизненного цикла.

Объектом исследования – есть корпоративная стратегия развития диверсифицированного предприятия.

Целью написания данной статьи является исследование научно – методических подходов по формированию стратегии развития диверсифицированной организации с учетом стадии ее жизненного цикла так и от стадии жизненного цикла каждой стратегической единицы бизнеса (СЕБ).

Метод исследования – научный, позволил проанализировать подходы по формированию корпоративной стратегии развития диверсифицированного предприятия с учетом стадии его жизненного цикла.

Адаптация организации к современным рыночным условиям, стимулирование изменений на рынке, масштабные изменения внутри организационного характера требуют использования ею рыночных стратегий. Обнаружено, что формирование стратегии развития организации должно проводиться с учетом конкретной стадии жизненного цикла предприятия. Предложено использовать метод имитационного моделирования для учета особенностей деятельности организации на каждом этапе своего жизненного цикла.

Результаты статьи могут быть внедрены в формировании стратегии развития диверсифицированного предприятия.

Прогнозные предположения о развитии объекта исследования – поиск оптимальной стратегии развития предприятия.

КЛЮЧЕВЫЕ СЛОВА: КОРПОРАТИВНАЯ СТРАТЕГИЯ, РАЗВИТИЕ, ДИВЕРСИФИЦИРОВАННОЕ ПРЕДПРИЯТИЕ, ЖИЗНЕННЫЙ ЦИКЛ, СТРАТЕГИЧЕСКИЕ ЕДИНИЦЫ БИЗНЕСА.

УДК 65.012

ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ КОНТРОЛІНГУ

Бідняк М.Н., доктор технічних наук

Омельянович О.Р., кандидат економічних наук

Заяц О.В.

Постановка проблеми. Для того, щоб підприємство мало можливість досягти значних успіхів і визнання на ринку, необхідно впроваджувати у практику найбільш передові, прогресивні методи роботи. До числа таких новацій належить практичне впровадження контролінгу. Контролінг – нове явище в теорії та практиці сучасного управління, яке виникло на стику економічного аналізу, планування, управлінського обліку та менеджменту.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. За весь період було написано чимало праць та наукових статей, присвячених контролінгу. Важливу роль в дослідженні цього питання відіграють такі вчені, як Пушкар М.С., Ананькіна О.О., Данілочкіна С.В., Данілочкіна Н.Г., Попова Л.В., Ісакова Р.Є., Головіна Т.О., Майер Е., Манн Р., Фольмут Х., Хана Д., Кармінський А.М., Фалько С.Г. та інших.

Виділення невирішених питань. В сучасній теорії поняття контролінгу немає однозначного тлумачення. Існують проблеми визначення сутності, змісту та функцій контролінгу. Власне термін

"контролінг" прийнятий у Німеччині, звідки він прийшов в Україну. Оскільки вітчизняна термінологія поки що остаточно не сформована, в Україні використовують обидва терміни "контролінг" і "управлінський облік". Очевидним є те, що не можна відривати визначення та терміни від національного ґрунту. В той же час слід підкреслити, що і в країнах, де є давні ринкові традиції, це поняття ще далеке від логічної закінченості та кінцевого осмислення як виду комплексно сформованої сфери знань у економічній теорії та практиці.

Постановка завдання. Основними завдання даної роботи є: розгляд терміну контролінг, визначення його сутності, змісту та функцій.

Викладення основного матеріалу. Знаходячись на перетині обліку інформаційного забезпечення контролю й координації, контролінг посідає особливе місце в управлінні підприємством: він пов'язує воедино всі функції, інтегрує та координує, причому не підмінюючи собою управління підприємством, а лише переводячи його на якісно новий рівень. Контролінг (управління управлінням) є своєрідним механізмом саморегулювання на підприємстві, який забезпечує зворотній зв'язок у мережі управління [1].

Основна кінцева мета будь-якого підприємства – отримання прибутку (контролінг можна назвати системою управління прибутком підприємства), але в окремих випадках мета підприємства може бути іншою – наприклад, завоювання частки ринку, усунення конкурентів, – тоді контролінг спрямовує зусилля підприємства в цьому напрямку, хоча кінцева мета та ж – отримання прибутку.

Слово контролінг англійського походження *to control* – контролювати, керувати, яке, в свою чергу, походить від французького слова, що означає "реєстр, перевірочний список". Але за іронією долі в англійських джерелах термін "контролінг" практично не використовується: у Великобританії та США вкоренився термін "управлінський облік" (*managerial accounting, management accounting*), хоча працівників, до посадових обов'язків яких входить ведення управлінського обліку, там називають контролерами (*controller*).

Так, зокрема Майер Е. відзначає, що під контролінгом слід розуміти керівну концепцію ефективного управління фірмою та забезпечення її тривалого існування [2]. Пізніше Майер Е. разом з Манн Р. стверджують, що контролінг – це система регулювання витрат та результатів діяльності, яка допомагає в досягненні мети підприємства і дозволяє уникнути несподіванок та своєчасно ввімкнути червоне світло, коли економіці підприємства загрожує небезпека, що вимагає вжиття заходів [3].

Слід відзначити, що розуміння контролінгу українського вченого-економіста Пушкар М.С. значно відрізняється від німецьких вчених (Майер Е., Манн Р.), які основну увагу зосереджують на плануванні обліку, аналізі та контролі суті покриття маржинального доходу. Хоча формування витрат насправді є основним об'єктом відстеження тенденцій, але на думку Пушкар М.С. [4] собівартість продукції залежить від використання факторів виробництва, виробничого потенціалу, організації маркетингової діяльності, зміни зовнішніх факторів виробництва (податкова політика, регламентація бізнесу з боку держави тощо), а тому необхідно відстежувати також показники використання основних засобів, матеріальних ресурсів, відпрацьованого часу та оплати праці, ефективності процесу постачання, виробництва, збуту, інвестиційної та інноваційної діяльності, процесу управління, маркетингової та фінансової діяльності.

Лише комплексний характер спостереження за всіма блоками господарської та фінансової діяльності може забезпечити інформацію про становище підприємства й тенденції, що сприяють зміцненню або послабленню позицій підприємства на ринку. Виходячи з цього, Пушкар М.С. сформував таке визначення: контролінг є системою інформації, яка сприяє забезпеченню тривалого існування підприємства, він спрямований в майбутнє [5].

Слушною є думка російських економістів Ананькіної О.О., Данілочкіна С.В., Данілочкіної Н.Г. та інш., а також Попової Л.В., Ісакової Р.Є., Головіної Т.О., що контролінг – це функціонально відокремлений напрямок економічної роботи на підприємстві, який пов'язаний з реалізацією фінансово-економічної функції у менеджменті для прийняття оперативних та стратегічних управлінських рішень [1].

Німецький вчений-економіст Дайле А. визначає, що контролінг – це процес, який слід розуміти як опанування економічною ситуацією на підприємстві [6].

В той же час інший німецький вчений-економіст Фольмут Х. викладає розуміння контролінгу як цілісної концепції економічного управління підприємством, що спрямована на вияв усіх шансів та ризиків, пов'язаних з отриманням прибутку в умовах ринку [7].

Заслугує уваги визначення контролінгу ще одного німецького вченого-економіста Хана Д. Так, зокрема, на його думку згідно з сучасним підходом контролінг може інтерпретуватись як інформаційне забезпечення, яке орієнтоване на результат управління підприємством [8].

Цікавою є точка зору російських вчених Одегова Ю.Г. та Никонової Т.В. стосовно контролінгу – це система управління досягненням мети підприємства.

Відповідно до розуміння ринкових відносин більш повно трактують поняття контролінгу українські економісти Сухарева Л.О., Петренко С.М. Вони вважають, що система контролінгу являє собою синтез елементів обліку, аналізу, контролю, планування, реалізація яких забезпечує вироблення альтернативних підходів при здійсненні оперативного та стратегічного управління процесом досягнення кінцевої мети та результатів діяльності підприємства [9].

Порівнюючи та аналізуючи зміст зазначених визначень, можна стверджувати, що контролінг є дуже важливим засобом успішного функціонування підприємства, оскільки:

- забезпечує необхідною інформацією для прийняття управлінських рішень шляхом інтеграції процесів збору, обробки, підготовки, аналізу, інтерпретації інформації;
- коригує управлінську діяльність у досягненні мети підприємства;
- надає інформацію та здійснює консультативну підтримку прийняття управлінських рішень;
- створює та забезпечує функціонування загальної інформаційної системи управління підприємством;
- забезпечує життєздатність підприємства на рівнях стратегічного та тактичного управління;
- сприяє оптимізації залежності "виручка – витрати – прибуток".

Як наслідок, контролінг є обліково-аналітичною підсистемою в інформаційно-аналітичній системі управління підприємством, служить основою для його роботи.

Метою контролінгу є отримання даних, їх обробка і трансформація в інформацію для управління та прийняття рішень. Така інформація є нестандартною, призначається для виявлення тенденції та закономірностей явищ і процесів у діяльності підприємства, допомагає розробити заходи, які забезпечують його життєдіяльність.

Сьогодні необхідна тотальна переоцінка методів управління, що пов'язано з входженням України в епоху комп'ютеризації. Керівникам різних рівнів управління необхідна інформація, а не окремі факти. Факти ж перетворюються в інформацію лише тоді, якщо на її основі приймаються рішення і щось змінюється в системі господарювання. Керівник не повинен створювати систему обробки даних, йому слід створити систему управління на комп'ютерній основі. Система контролінгу дозволяє створити таку систему і вирішити завдання вдосконалення управління підприємством, але за умови розвитку економіки України в напрямі більшого рівня свободи підприємництва.

Одним із першочергових завдань контролінгу є правильна організація руху інформаційних потоків на підприємстві з метою їх оптимізації, тобто отримання тільки тієї інформації, яка може бути корисною при прийнятті управлінських рішень. А тому, як наслідок, завдання контролінгу полягає в тому, щоб шляхом підготовки та подання необхідної управлінської інформації орієнтувати керівництво на прийняття рішень та необхідних дій.

В той же час мета контролінгу є похідною від мети підприємства. Загальновідомо, що вища мета полягає в збереженні та успішному подальшому розвитку суб'єкта господарювання. Для реалізації цієї мети підприємство виробляє товари та надає послуги, які оптимізують його фінансовий результат з урахуванням поставлених соціальних цілей. Контролінг сприяє досягненню головної вартісної мети підприємства – оптимізація фінансового результату через максимізацію прибутку та цінності капіталу при гарантованій ліквідності. Разом з тим завдяки використанню контролінгу досягнення мети коригується з досягненнями соціальної та ринкової мети і необхідними для цього заходами та ресурсами. Оптимізація фінансового результату при гарантованій ліквідності може розглядатись як головна мета контролінгу для досягнення якої вирішуються основні задачі контролінгу – формування цілеспрямованого комплексу заходів для досягнення головної мети.

Контролінг базується на системі нормування витрат, визначенні залежності між обсягом реалізованої продукції, витратами та прибутком, кількості втраченого часу на виробництво продукції, експлуатацію машин та інших показників, які характеризують рівень використання виробничих потужностей і ресурсів усіх видів.

Функції контролінгу досить різноманітні і включають такі основні напрямки:

- нормування витрат та розробка заходів щодо їх скорочення з урахуванням внутрішніх та зовнішніх факторів;
- прогнозування ціноутворення;
- аналіз тенденцій розвитку підприємства;
- передбачення господарської та комерційної діяльності в залежності від зміни умов роботи підприємства;

- координація мети різних рівнів управління для досягнення загальної мети підприємства;
- відстеження фінансового стану підприємства [4].

Контролінг здійснює сервісне обслуговування апарату управління, забезпечує інформацією, необхідною для прийняття рішень, за допомогою трансформації даних, які надходять до служби контролінгу.

Прийняття управлінських рішень регулює діяльність підприємства: підготовку виробництва, власне виробництво, збут, роботу з персоналом, фінанси та ін. Основне завдання управління – координація діяльності підрозділів для найбільш ефективної їх роботи в рішенні стратегічних, тактичних і поточних завдань підприємства. Цьому мають сприяти високий професіоналізм співробітників, широка інформаційна підтримка аналізу стану і тенденцій розвитку, компетентність у прийнятті стратегічних і тактичних рішень, планування та координація діяльності підрозділів для досягнення загальних цілей, проведення організаційних та поточних заходів щодо підтримання контролю, розвитку колективу і особистості в ньому.

Інформаційна підтримка менеджменту підприємства повинна не тільки забезпечувати керівництво інформацією про поточний стан справ, але і прогнозувати наслідки тих чи інших змін внутрішнього або зовнішнього середовища, що дозволить забезпечити організаторів бізнес-процесу всією інформацією, необхідної для детального аналізу поточної ситуації, і передбачити необхідні кроки для удосконалення його діяльності.

Завдання контролінгу полягає насамперед у забезпеченні тривалого функціонування підприємства і його структурних одиниць. При цьому поточний аналіз і регулювання планових і фактичних показників підпорядковані зазначеній стратегічній задачі. Контролінг діє як сигнальна система, орієнтована на прийняття своєчасних заходів за наявності відхилень від плану та підтримки управлінських рішень. Система контролінгу забезпечує планово – фінансову діяльність підприємства за рахунок управлінського обліку.

Висновки і перспективи подальших розвідок. Істотним фактором, який зумовлює прийняття неправильних управлінських рішень, є відсутність на вітчизняних автотранспортних підприємствах ефективної системи контролінгу. Розгляд теоретичних підходів до трактування змісту "контролінгу" дає можливість визначити його як систему поєднання методів та принципів управління, що дозволяє в іншій площині поглянути на проблему довгострокового існування підприємства в умовах ринку. У даному контексті система контролінгу представлена не як облікова система, а як концепція управління оперативною діяльністю підприємства за умов синтезу елементів фінансового обліку, бюджетування, контролю і аналізу для прийняття ефективних управлінських рішень.

Аналіз розвитку концепцій контролінгу свідчить про значне розширення функцій і задач контролінгу, його еволюцію від концепції, орієнтованої на облік та інформаційну систему, до концепції, що орієнтована на систему управління. Контролінг починає відігравати роль підсистеми управління, що координує діяльність усієї системи управління в цілому. Концепція, орієнтована на систему управління, становить найбільший інтерес під кутом зору наукового дослідження, оскільки, представляючи контролінг в аспекті проблем прийняття управлінських рішень, дозволяє поєднати його найбільш важливі функції і задачі.

Вважаємо, що процес прийняття рішень в межах системи контролінгу має певні особливості, як організаційного, так і методологічного характеру. Особливості процесу прийняття рішень в межах системи контролінгу зумовлені тим, що дані рішення за своїм змістом є регулюючими рішеннями. Такий підхід до визначення управлінських рішень в системі контролінгу зумовлений самою концепцією контролінгу, як системи управління за відхиленнями. Особливості процесу прийняття оперативних рішень в межах системи контролінгу доцільно розглядати разом з методологією та методикою бюджетування, контролю та регулювання які існують на даний час в промисловому розвинутих країнах світу, але з відповідною адаптацією до реалій економічного життя сьогодення в Україні.

ПЕРЕЛІК ПОСИЛАНЬ

1. Контролинг как инструмент управления предприятием / Е.А. Ананькин, С.В. Данилочкин, Н.Г. Данилочкина и др. – М.: ЮНИТИ, 1998. – 297 с.
2. Майер Э. Контролинг как система мышления и управления: Пер. с нем. Ю.Г. Жукова, С.Н. Зайцева / Под ред. С.А. Николаевой – М.: Финансы и статистика, 1993. – 96 с.
3. Маркова В.Д., Кузнецова С.А. Стратегический менеджмент: Курс лекций. – М.: ИНФРА-М; Новосибирск: Сибирское соглашение, 2002. – 288 с.

4. Пушкар М.С. Контролінг: Монографія. – Тернопіль, 1997. – 146 с.
5. Попова Л.В., Исакова Р.Е., Головина Т.А. Контроллинг: Учеб. пособие. – М.: Дело и Сервис, 2003. – 192 с.
6. Дайле А. Практика контроллинга: Пер. с нем. / Под ред. и с предисл. М.Л. Лукашевича, Е.Н. Тихоненковой – М.: Финансы и статистика, 2001. – 336 с.
7. Фольмут Х.Й. Инструменты контроллинга от А до Я: Пер. с нем. М.Л. Лукашевича, Е.Н. Тихоненковой. – М.: Финансы и статистика, 2001. – 288 с.
8. Хан Д. Планирование и контроль: концепция контроллинга: Пер. с нем. Королева И.В., Лукашевича М.Л., Тихоненковой Е.Н., Уваровой Г.В., Чермошнюка А.Г. / Под ред. и с предисл. Турчака А.А., Головача Л.Г., Лукашевича М.Л. – М.: Финансы и статистика, 1997. – 800 с.
9. Сухарева Л.А., Петренко С.Н. Контроллинг – основа управления бизнесом. – Донецк: “НОРД компьютер”, 2000. – 210 с.

РЕФЕРАТ

Бідняк М.Н., Омелянович О.Р., Заяц О.В. Теоретичні аспекти контролінгу. / Михайло Несторович Бідняк, Олексій Романович Омелянович, Ольга Василівна Заяц // Вісник НТУ. – К.: НТУ. – 2012. – Вип. 26.

Основним завданням даної статті є розкриття теоретичних аспектів терміну "контролінг", визначення сутності, змісту та функцій контролінгу на підприємстві.

Об'єкт дослідження – процеси формування та розвитку системи контролінгу на підприємствах.

Мета роботи – наукове обґрунтування теоретичних і методичних положень та практичних рекомендацій щодо системи контролінгу.

Методи дослідження – теоретико-методологічні основи дослідження становили наукові праці вітчизняних і зарубіжних учених та спеціалістів з питань контролінгу.

Відчутний вплив динамічних змін в економічному середовищі, поступова глобалізація та підвищення конкурентного тиску на етапі трансформації економіки України потребують нових підходів до управління підприємством та створення такої інформаційної системи, яка б забезпечувала менеджмент якісними і вчасними даними для прийняття ефективних управлінських рішень.

Упровадження контролінгу як принципово нової концепції управління дозволяє підвищити рівень координованості процесів бюджетування, обліку, аналізу і моніторингу, що забезпечить підвищення якості управлінських рішень та ефективності системи управління сучасного підприємства в цілому. Лише комплексний характер спостереження за всіма блоками господарської та фінансової діяльності може забезпечити інформацією про реальне становище підприємства і тенденції, що сприяють зміцненню або послабленню позицій підприємства в економічному середовищі. Отримання такої інформації потребує відповідного інструментарію та методики його використання. Набутий досвід вимагає переходу до нової якості управління, що було б адекватною відповіддю тим загрозам й ризикам, що генерує по відношенню до підприємств ринкове середовище і його динамічні перетворення.

КЛЮЧОВІ СЛОВА: КОНТРОЛІНГ, УПРАВЛІНСЬКИЙ ОБЛІК, АНАЛІЗ, ПЛАНУВАННЯ, КОНТРОЛЬ.

ABSTRACT

Bidnyak M.N., Omelyanovych A.R., Zayats O.V. Theoretical aspects of controlling. / Michael Nestorovich Bidnyak, Alex Romanovich Omelyanovych, Olga Vasilievna Zayats // Visnyk NTU. — K.: NTU. — 2012. — Vol. 26.

The main object of this article is to outline the theoretical aspects of "controlling" determining the nature, content and controlling functions in the company.

Object of study – the process of formation and development of controlling enterprises.

Purpose – scientific substantiation of theoretical and methodological documents and practical recommendations for controlling system.

Methods of research – theoretical and methodological foundations of the study were research informative documents of domestic and foreign scholars and experts of controlling.

Tangible effects of dynamic changes in the economic environment, the gradual globalization and increasing competitive pressure on the stage of transformation of the economy of Ukraine require new approaches to management and the creation of an information system that provides management with quality and timely information for effective management decisions.

Implementation of controlling as a fundamentally new concept of management can increase the level of coordination processes of budgeting, accounting, analysis, and monitoring that will improve the quality of managerial decisions and performance management system of modern enterprise as a whole. Only comprehensive monitoring of all blocks of economic and financial activity may provide information about the real situation of enterprises and trends that contribute to the strengthening or weakening of the enterprise in the economic environment. Obtaining of such information requires appropriate tools and methods to use it. Lessons learned requires a transition to a new quality management that it would be an adequate response to the threats and risks that generates over businesses in the market environment and its dynamic transformation.

KEY WORDS: CONTROLLING, MANAGERIAL ACCOUNTING, ANALYSIS, PLANNING, CONTROL.

РЕФЕРАТ

Бедняк М.Н., Омелянович А.Р., Заяц О.В. Теоретические аспекты контроллинга. / Михаил Несторович Бедняк, Алексей Романович Омелянович, Ольга Васильевна Заяц // Вестник НТУ. — К.: НТУ. — 2012. — Вып. 26.

Основной задачей данной статьи является раскрытие теоретических аспектов термина "контроллинг", определение сущности, содержания и функций контроллинга на предприятии.

Объект исследования – процессы формирования и развития системы контроллинга на предприятиях.

Цель работы – научное обоснование теоретических и методических положений и практических рекомендаций по контроллингу.

Методы исследования – теоретико-методологические основы исследования составили научные труды отечественных и зарубежных ученых и специалистов по вопросам контроллинга.

Ощутимое влияние динамических изменений в экономической среде, постепенная глобализация и повышения конкурентного давления на этапе трансформации экономики Украины требуют новых подходов к управлению предприятием и создания такой информационной системы, которая бы обеспечивала менеджмент качественными и своевременными данными для принятия эффективных управленческих решений.

Внедрение контроллинга принципиально новой концепции управления позволяет повысить уровень координированности процессов бюджетирования, учета, анализа и мониторинга, что обеспечит повышение качества управленческих решений и эффективности системы управления современного предприятия в целом. Только комплексный характер наблюдения за всеми блоками хозяйственной и финансовой деятельности может обеспечить информацией о реальном положении предприятия и тенденции, способствующие укреплению или ослаблению позиций предприятия в экономической среде. Получение такой информации требует соответствующего инструментария и методики его использования. Приобретенный опыт требует перехода к новому качеству управления, было бы адекватным ответом тем угрозам и рискам, генерирует по отношению к предприятиям рыночную среду и его динамические преобразования.

КЛЮЧЕВЫЕ СЛОВА: КОНТРОЛЛИНГ, УПРАВЛЕНЧЕСКИЙ УЧЕТ, АНАЛИЗ, ПЛАНИРОВАНИЕ, КОНТРОЛЬ.

УДК 334.7+334.021+338.246

ФОРМИ ДЕРЖАВНОЇ ПІДТРИМКИ РЕАЛІЗАЦІЇ ПРОЄКТІВ ДЕРЖАВНО-ПРИВАТНОГО ПАРТНЕРСТВА

Бондар Н.М., кандидат економічних наук

Постановка проблеми у загальному вигляді та її зв'язок із важливими науковими чи практичними завданнями. Сьогодні все більше країн залучаються до застосування механізму державо-приватного партнерства (ДПП), що передбачає об'єднання зусиль державного та приватного партнера у вирішенні суспільно значимих завдань і торкаються розвитку транспорту, житлово-комунального господарства, освіти, медицини та інших інфраструктурних галузей, ефективність